

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Hanno Suits

PÜHENDUMUSE JA SOORITUSE SEOS EHITUSETTEVÕTTE SKANSKA EMV NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks

strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud „.....“2012a.

.....õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Hanno Suits

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA SOORITUSE SEOSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED.....	9
1.1. Pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis	9
1.2. Soorituse olemus ja hindamise võimalused	22
1.3. Pühendumuse, soorituse seosed ning pühendumuse kujundamise võimalused	28
2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA SOORITUSE SEOSTE UURING SKANSKA EMV-S NING TULEMUSTE ANALÜÜS	35
2.1. Skanska EMV, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	35
2.2. Organisatsiooni pühendumuse ja soorituse seoseid käsitletava uuringu tulemused	42
2.3. Järeldused ja ettepanekud parema soorituse tegemiseks pühendumuse vahendusel Skanska EMV-s.....	50
KOKKUVÕTE.....	58
VIIDATUD ALLIKAD	61
LISAD	70
Lisa 1. Uuringus kasutatud pühendumuse küsimustik.....	70
Lisa 2. Meyer ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused (inglise ja eesti keeles)	73
Lisa 3. Skanska EMV 360 kraadi tagasiside küsitlus tugiteenistusele.....	76
Lisa 4. Skanska EMV 360 kraadi tagasiside küsitlus juhtidele	77
Lisa 5. Skanska EMV struktuuri skeem	78
Lisa 6. Skanska EMV kompetentside hindamise süsteem	79
Lisa 7. Töötajate poolt antud hinnangud emotsionaalset, alalhoidliku ja normatiivset pühendumist iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)	82

Lisa 8. Pühendumuse ja soorituse vahelised korrelatsioonid ning soorituse komponentide omavahelised seosed	84
Lisa 9. Skanska finantsnäitajad aastatel 2007-2011	88
SUMMARY	89

SISSEJUHATUS

Organisatsiooniline pühendumus on juba aastakümneid olnud uuringute objektiks kui töötajate ja nende tööandjast ettevõtte vaheliste suhete ja sidemete alus. Ettevõtte toetus oma töötajate suhtes on otseselt seotud töötajate organisatsioonilise pühendumusega. Lojaalsus klientidele, töötajatele ja investoritele on väärtuse loomisel kriitilise tähtsusega ning kasvu, kasumi ja konkurentsieelise aluseks. Rohkete läbiviidud uuringute tulemuste põhjal võib väita, et pühendunud töötajatel on organisatsioonile positiivne mõju, nad töötavad efektiivsemalt ja paremate tulemustega, samuti on nad ettevõttele lojaalsed ja ei vaheta väga lihtsalt töökohta. Seega on ettevõtte juhtkonna huvides organisatsioonilise pühendumuse tingimuste ja väljendusviiside tundmine, selle taseme teadmine oma ettevõttes ning pühendumust soodustavate strateegiate rakendamine.

Tänapäeva tihedas konkurentsikeskkonnas on iga organisatsiooni jaoks oluline värvata kvalifitseeritud ja organisatsioonile või ametikohale sobivate isikuomadustega, veendumuste ja tõekspidamistega arenguvõimelisi töötajaid ning hoida neid organisatsiooni heaks töötamas. Inimesed on organisatsiooni jaoks tähtis ressurss – organisatsioon sõltub otseselt inimestest, kes seal töötavad ning on paratamatult nii edukas, kui seda on tema töötajad. Lisaks töötajate kompetentsusele ja töötamise efektiivsusele, sõltub palju inimeste tahtest, reaalsest panusest organisatsiooni edasi aidata (Mayo, 2004: 15). Iga organisatsiooni juht soovib, et ta meeskonda kuuluksid inimesed, kes on lojaalsed ja valmis end pikaks ajaks ühiste eesmärkide nimel siduma, kelle väärtushinnangud ühtivad organisatsiooni väärtushinnangutega. Reaalsus on aga see, et tänapäeval on töötajad lojaalsed pigem oma karjäärile kui organisatsioonile ning valmis lahkuma atraktiivsema tööpakkumise saamisel. Tänapäevane olukord Eestis on küll töövõtjate valikuvõimalusi oluliselt kahandanud, kuid töövõtjad on muutunud haritumaks, enesekindlamaks ning konkurentsivõimelisemaks, aktiivseid edasipürgijaid

ahvatleb töötamine välisriikides. Seetõttu peavad tööandjad õppima, kuidas inimesi paremini organisatsiooniga siduda.

Antud magistritöö omab kesksel rollil enamiku inimeste igapäevaelus, rahuldustpakkuv töö võib anda inimese elule mõtte ja mõjutada enesehinnangut. Iga inimene tahab teha sellist tööd, mis tal hästi välja tuleb, mis on oluline ja pakub väljakutset ning annab ka mõjuva panuse organisatsiooni arengusse. Töötaja, kes tunneb, et teda ja ta tööd väärtustatakse, on organisatsioonile pühendunud, pingutab parima tulemuse saavutamiseks ning usub oma organisatsiooni edukusse.

Suure rahvusvahelise kontserni jaoks on edukuse ja arengu seisukohalt väga oluline, et kõik töötajad tunneksid end tegevusprotsessis oluliste osalistena, rahvusvahelise meeskonna liikmetena ja oleksid motiveeritud oma tööülesannetesse maksimaalselt panustama. Samuti on ettevõtte juhtimisel tähtis teada, kuidas töötajate pühendumust mõjutavad tegurid sõltuvad töötajate rahvusest, ametist, tööalasest positsioonist, suhetest vahetu juhi ja juhtkonnaga, konkreetse töö omadustest, karjäärivõimalustest jne. Ettevõtte edukaks juhtimiseks on väga tähtis teadlikkus töötajate pühendumuse tasemest, selle regulaarne jälgimine ja analüüs, ning viimastel põhinevad, pühendumuse tõstmise eesmärgil tehtavad tegevusplaanid, nende elluviimine ja saavutatud tulemuste kontrollimine.

Ehituse projektijuhtimise ettevõtteid iseloomustab see et, iga projekti jaoks koostatakse projektimeeskonnad, mis peavad hakkama saama järgmiste ehitussektorile iseloomulike omadustega nagu hea pingetaluvus, kiire otsustavus, analüüsivõime, meeskonna töö oskus, meeskonna juhtimise oskus, lahendustele orienteeritus, hea inimeste tundmine ning suhtlemisoskus, vastutusvõime, lai silmaring ja inimeste motiveerimise oskus. Need tegurid on eriti olulised, kuna tegevussüsteem on projektipõhine - iga objekt, tellija, järelevalve, projektimeeskond, kasutatavad tehnoloogiad ja materjalid on erinevad võrreldes eelnenud või järgnevate projektidega. Kogu aeg tuleb teha otsuseid. Otsuste tegemisel on aluseks vastav inseneriharidus ja varasema kogemuse - praktika analüüs. Lisaks on väga tähtis ka kiirus, sest otsusega viivitamisega ei pruugi enam saavutada soovitud tulemust. Kõik need väljakutsed teevad ehituse projektijuhtimise huvitavaks, kuna töös on vähe rutiini, kuid samas et olla edukas on hädavajalik, et kogu projektimeeskond töötaks ühtse eesmärgi nimel. Seetõttu on töötajate pühendumusel

oluline roll, mis on omakorda seotud töö tulemuslikkusega (sooritusega). Uuringud näitavad, et hea sisekliima töökohal mõjutab positiivselt peamiste tulemuslikkuse näitajaid nagu ohutus, kvaliteet, tootlikkus ja töötaja hoidmine (Pryor, Singleton, Taneja, Humphreys 2010: 301). Lisaks on juhtide positiivne meeleolu tugevas korrelatsioonis meeskonna paremate tulemustega ning ka juhtide endi tulemuslikkusega (Santora, Esposito 2011: 88-89). Antud magistr töö läbiviimise aktuaalsus tuleneb asjaolust, et Skanska EMV AS (edaspidi: Skanska EMV) viimaste aasta majandustulemused on olnud kahjumlikud. Majandustulemuste parandamise üheks võimaluseks on tõsta töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Käesoleva magistr töö eesmärk on ettepanekute tegemine organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Skanska EMV-s. Selle saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda ülevaade töötajate pühendumuse määralusest ja organisatsioonilise pühendumuse rollist;
- 2) anda ülevaade soorituse olemusest ja hindamise võimalustest;
- 3) viia läbi küsitlus Skanska EMV-s töötajate organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamiseks;
- 4) analüüsida pühendumuse küsitluse tulemusi, leida seoseid varsemalt organisatsioonis läbiviidud soorituse küsitlusega;
- 5) uurimuse põhjal tehtud järelduste alusel teha ettepanekuid organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Skanska EMV-s.

Magistr töö esimeses osas esitab autor ülevaate organisatsioonilisest pühendumuse ja soorituse seostest käsitlevatest seisukohtadest ja uuringutest, pühendumuse olulisusest uuringuobjektina ettevõtte edukust silmas pidades ning pühendumuse erinevatest vormidest ja tasanditest, kasutades rahvusvaheliselt tunnustatud teadusallikaid. Töös vaadeldakse uuringute ja teooria põhjal väljatoodud pühendumuse ning soorituse komponente ning tingimusi, samuti pühendumuse väljendusviise ning seotust isiklike ja organisatsiooniliste väärtustega. Antakse lühiülevaade ja soovitusel organisatsioonilise pühendumuse ning soorituse ning nende vaheliste seoste uurimise kohta.

Magistritöö teises osas tutvustatakse rahvusvahelist ettevõtet Skanska EMV ja selle töökeskkonna spetsiifikat, hinnatakse ettevõtte pühendumusuuringut ja 360 kraadi tagasiside (soorituse) uuringut, tuginedes teooria osas väljatoodud aspektidele ja mainitud uuringutele. Seejärel analüüsitakse vaadeldava ettevõtte esmase pühendumusuuringu tulemusi töötajate osakonnast, funktsioonist ja töö iseloomust lähtuvalt ning arvutatakse korrelatsioone sooritusega. Samuti selgitatakse välja madalaima pühendumusega töötajate grupid ettevõttes. Uuringutulemusi vaadeldakse pühendumuse komponentide ja tingimuste lõikes ning esitatakse erinevate grupeeringute tulemuste võrdlus. Magistritöö lõpuosas tehakse ettepanekud Skanska EMV juhtkonnale organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks. Kokkuvõtvalt on organisatsiooniline pühendumus mitmetahuline ja kompleksne nähtus, mida on võimalik väga erinevatest kontekstidest lähtuvalt käsitleda. Käesolevas töös põhinetakse pühendumuse ja soorituse seoste uurimisel selle põhitingimustele ning komponentidele.

1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA SOORITUSE SEOSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis

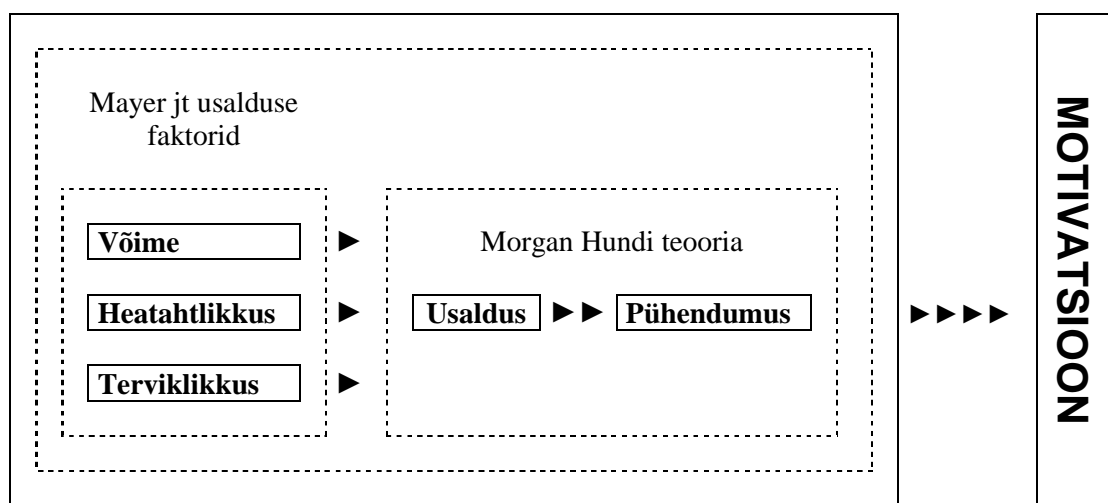
Töötaja ja organisatsiooni vaheliste suhete alusena on organisatsiooniline pühendumus olnud uuringute objektiks juba aastakümneid. Käesolev peatükk annab lühikese ülevaate organisatsioonilisest pühendumusest ja selgitab, miks antud uuringus kasutatakse just Meyer ja Allen poolt väljatöötatud organisatsioonilise pühendumuse teoreetilisi aluseid. Seega Meyer ja Allen (1997) alustades organisatsioonilise pühendumuse alaste uuringutega 1980-ndatel aastatel, otsisid vastust järgmistele küsimustele: miks mõned inimesed, kes töötavad vabatahtlikena mittetulunduslikes organisatsioonides, on väga pühendunud oma tööle ning kuidas võiks sellist seisundit ka teistele sisendada? Kas töötajad muutuvad pühendunuks üksnes siis, kui nad saavad sellest ise kasu? Kas pühendunud töötajad on paremad või halvemad kui töötajad, kes pühendunud ei ole? Kas pühendunud töötajad on rõõmsamad, tervemad, rahulolevamad oma karjääriga? Kas pühendunud töötajad kannatavad rohkem kui organisatsioon muutub?

Organisatsiooniline pühendumus (inglise keeles *organizational commitment*) on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel (Meyer, Allen 1997: 11; Pedras 2007: 11). Organisatsioonilise pühendumuse mõistet on kirjanduses kasutatud mitmel viisil, defineeritud ja tõlgendatud mitmel erineval moel, kuid käesolevas töös jääb autor eelpool toodud definitsiooni juurde.

Järgnevalt annab autor ülevaate erinevate teadlaste poolt esitatud organisatsioonilise pühendumuse määratlustest. Enamikus järgnevalt toodavates määratlustes sisaldub töötaja ja organisatsiooni psühholoogilise seotuse moment. Organisatsioonile pühendumist on defineeritud kui tugevat uskumust organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse, see on valmisolek rakendada märkimisväärsed jõupingutusi organisatsiooni heaks ja kindel soov säilitada oma organisatsiooni liikmeks olekut (Mowday et al 1979: 229); lojaalsust tööandjale, enda identifitseerimist osana organisatsioonist ja selle põhiväärtustest, tunnetuslikku soovi olla seotud organisatsiooniga, milles töötatakse (Cook, Wall 1980: 39; Lambert et al 1999: 98). Meyer ja Herscovitch (2001: 301) on iseloomustanud organisatsioonile pühendumist kui jõudu, mis paneb töötaja tegutsema ka sel juhul, kui motivatsioonis esineb puudujääke. Nende definitsiooni järgi on pühendumine tasakaalustav või kohustav jõud ning käitumisele suuna andev tegur (näiteks piirab inimese vabadust, seob teda töö või tegevusega).

Joonisel 1 on Heavey, Halliday, Gilbert, Murphy (2011: 9) on väljatöötanud usalduse ja pühendumuse mudeli, mille eelduseks on Mayer jt usalduse faktorid: võime, heatahtlikkus, terviklikkus. Sellele järgneb Morgan Hundi teooria põhjal usaldus ja pühendumus. Kõik see kokku loob eelduse motivatsiooni tekkeks.

Joonis 1. Usalduse ja pühendumuse mudel



Allikad: Heavey, Halliday, Gilbert, Murphy 2011: 9

Mitmed autorid on käsitlenud pühendumust kui inimese tunnetuslikku seotust organisatsiooniga. Näiteks Levy (2003: 33) sõnastas pühendumise mõiste kui siduva jõu, mis samastab ja seob organisatsioonile keskendumist defineerinud töötaja organisatsiooniga; Buchanan (1974: 533) defineeris pühendumust kui inimese tundmusliku sidet organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega; Kanter (1968: 507) kui töötaja emotsionaalse sideme töökollektiiviga; Porter ja tema kaaslased (Mowday et al 1979: 226) on leidnud, et pühendumus on töötaja ja kindla organisatsioonikaasahaaratuse ja samastumise suhteline tugevus. O'Reilly ja Chatmani (1986: 493) käsitluses on aga organisatsiooniline pühendumus isiku poolt tunnetatav kiindumus konkreesse organisatsiooni, mis väljendub inimese poolt sellele organisatsioonile omaste tunnuste ja organisatsiooni eesmärkide omaksvõtmises.

Yoon ja Thye (2002: 99) näevad organisatsioonilist pühendumust kui laiaulatuslikku kontseptsiooni, mis ühendab endas mitmeid organisatoorseid ja sotsioloogilisi näitajaid. Näitena saab siin tuua organisatsiooni töötajate töö korralduse, majandusliku kindlustatuse ja sotsiaalse positsiooni. Pühendumine selgitab töötajate teatavat laadi käitumist, näiteks tööle hilinemist, töölt puudumist või organisatsiooni liikmeks oleku soovi.

Griffin ja Bateman (1986) on toonud välja organisatsioonilise pühendumuse kontseptsiooni kolm komponenti: a) tahe säilitada organisatsiooni liikmelisus; b) usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse, nende omaksvõtmine; c) valmisolek rakendada jõupingutusi organisatsiooni heaks. Organisatsiooniline pühendumus sisaldab endas kolme komponenti ka Meyer ja Allen'i (1991: 67) käsitluses, kes defineerivad organisatsioonile pühendumist kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ning mõjutab tema otsust organisatsiooni liikmeks jäämise osas. Organisatsiooniline pühendumus sisaldab endas kolme dimensiooni: a) emotsionaalset kiindumist organisatsiooni; b) tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega; c) kohustust jääda organisatsiooni liikmeks.

Meyer ja Allen'i loodud mudelis koosneb organisatsiooniline pühendumus kolmest komponendist - emotsionaalsest, alalhoidlikkust ja normatiivsest.

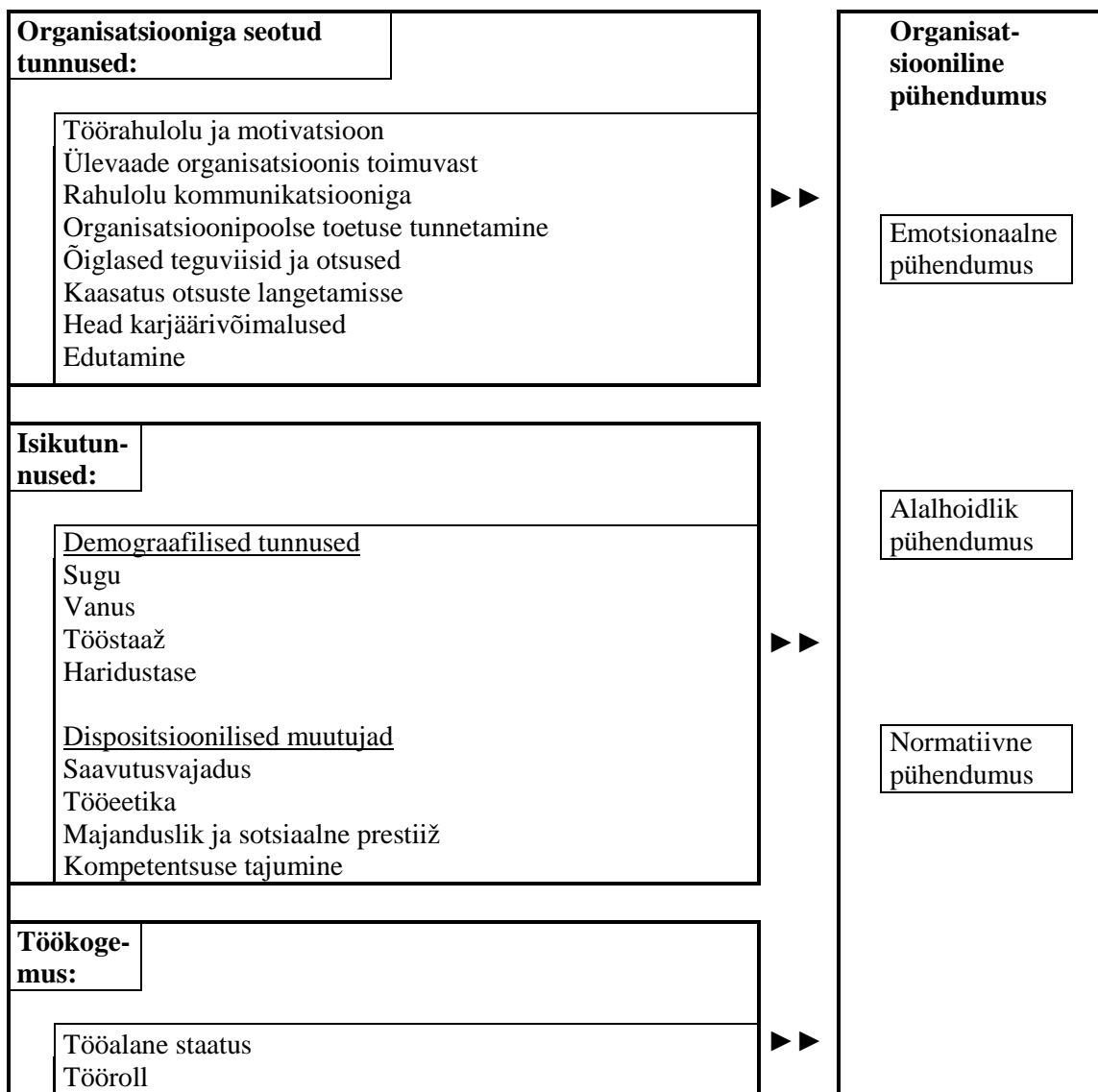
Emotsionaalne pühendumus (*Affective commitment*) peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega ning omab soovi jääda selle liikmeks. Meyer ja Allen (1997:11) väidavad, et tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooniga kokku, sest nad tahavad seda.

Alalhoidlik pühendumus (*Continuance commitment*) viitab teadlikkusele sellest, kui suured kulud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni, kuna nad peavad seda tegema, nad vajavad antud töökohta (Meyer, Allen 1997:11). Siia kuuluvad nii materiaalsed kui ka sotsiaalsed kulutused, lisaks võimalike alternatiivide vähesus või nende puudumine.

Normatiivne pühendumus (*Normative commitment*) viitab töötaja organisatsiooni liikmeks jäämisele kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu. Kõrge kohusetundel põhineva pühendumise tasemega töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma sellesse organisatsiooni (Meyer, Allen 1997:11). Kokkuvõtlikult on tabelis 1 toodud organisatsioonilise pühendumuse kujundamise ja mõjutamise võimalused.

Lisaks pühendumusele kui psühholoogilisele seotusele näeb osa autoreid pühendumust kui tunnetatud sündi. Näiteks Becker (1960: 33) kirjeldab pühendumust kui töötaja järjepidevat ja kasvavat organisatsiooni panustamise tunnetamist ja panustest tulenevat organisatsioonist lahkumise vältimist; Stebbins (1970: 527) defineerib pühendumuse kui inimese teadlikkuse teise sotsiaalse identiteedi valimise võimatusest; Farrell ja Rusbult (1981: 79) kui töötaja psühholoogilise seotuse tunde ja sõltumatuse mõjutaja, mis on seotud töötaja võimaliku lahkumisega.

Tabel 1. Organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalused.

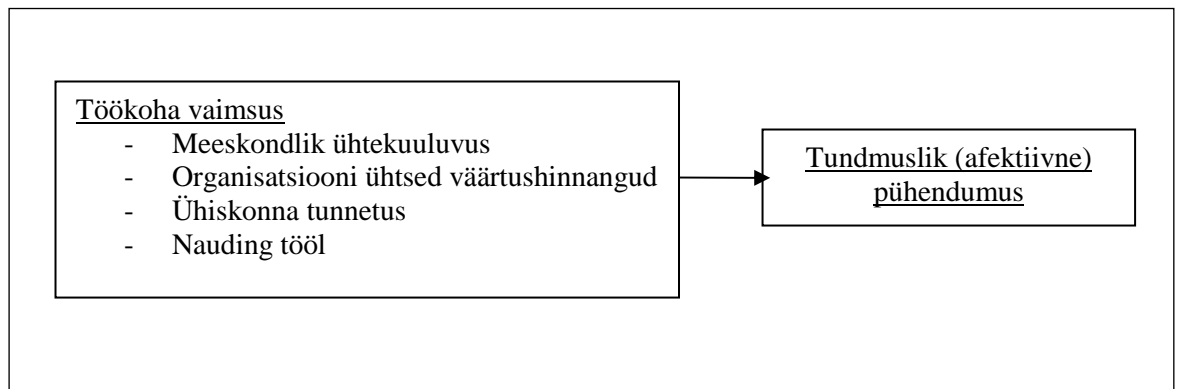


Allikas: Autori koostatud (Meyer ja Allen 1997: 43).

Organisatsioonilist pühendumust saab vaadelda ka osana „psühholoogilisest lepingust“ (McKenna, Beech 2002:11). See on kirjutamata leping organisatsiooni juhtkonna ja töötaja vahel, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse. Organisatsiooni juhtkond pakub omalt poolt töötajale töötasu, turvatunnet, karjäärivõimalusi ning töötaja vastab sellele omakorda tulemusliku töö, lojaalsuse ning pühendumusega.

Joonisel 2 järgi on Nasina, Pin (2011: 219) kasutanud mõistet tundmuslik ehk afektiivne pühendumus, mille eeltingimuseks on töökoha vaimsus: meeskondlik ühtekuuluvus, organisatsiooni ühtsed väärtushinnangud, ühiskonna tunnetus ning nauding tööl.

Joonis 2. Tundmuslik pühendumus (autori koostatud).



Allikas: Nasina, Pin 2011: 219

Organisatsioonilise pühendumuse määratlusi võrreldes võib öelda, et pühendumuse näol on tegemist kompleksse nähtusega (vt tabel 2). Erinevate autorite poolt käsitletud organisatsioonilise pühendumuse määratlusi võrreldes võib põhjal öelda, et pühendumuse mõiste on esitatud põhiliselt kolmel erineval kujul: kiindumus organisatsiooni suhtes, lahkumisega seotud kulude hüvitamine ja kohustus jätkata organisatsioonis. Kõige enam on pühendumust määratletud kui kiindumust organisatsiooni, seega käsitletud emotsionaalse seotuse aspektist lähtuvalt.

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse määratluste võrdlus neis esinevate komponentide alusel (autori koostatud).

Kiindumus organisatsiooni suhtes:	
	<p><u>Mowday et al</u> – tugev uskumus organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse, kindel soov säilitada liikmeks olek;</p> <p><u>Cook, Wall</u> – enda identifitseerimine osana organisatsioonist;</p> <p><u>Lambert</u> – tunnetuslik soov olla seotud organisatsiooniga, mille töötatakse;</p> <p><u>Meyer, Herscovitch</u> – jõud, mis paneb töötaja tegutsema ka motivatsioonis esinevate puudujääkide korral;</p> <p><u>Levy</u> – siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga;</p> <p><u>Kanter</u> – töötaja emotsionaalne side kollektiiviga;</p> <p><u>Porter</u> – töötaja ja organisatsiooni kaasahaaratus ja samastumise suhteline tugevus;</p> <p><u>O'Reilly, Chatman</u> – isiku poolt tunnetatav kiindumus konkreetse organisatsiooni;</p> <p><u>Meyer, Allen</u> – emotsionaalne kiindumus organisatsiooni;</p> <p><u>Griffin, Bateman</u> – organisatsiooni väärtuste omaksvõtmine, valmisolek rakendada jõupingutusi organisatsiooni heaks.</p>

Lahkumisega seotud kulude hüvitamine:	
	<p><u>Becker</u> – töötaja järjepidev ja kasvav organisatsiooni panustamise tunnetamine, panustest tulenev lahkumise vältimine;</p> <p><u>Stebbins</u> – inimese teadlikkus teise sotsiaalse identiteedi valimise võimatusest;</p> <p><u>Farrell, Rusbult</u> – töötaja psühholoogilise seotuse tunde ja sõltumatuse mõjutaja, seotud võimaliku lahkumisega;</p> <p><u>Meyer, Allen</u> – tajutud kulu, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega.</p>

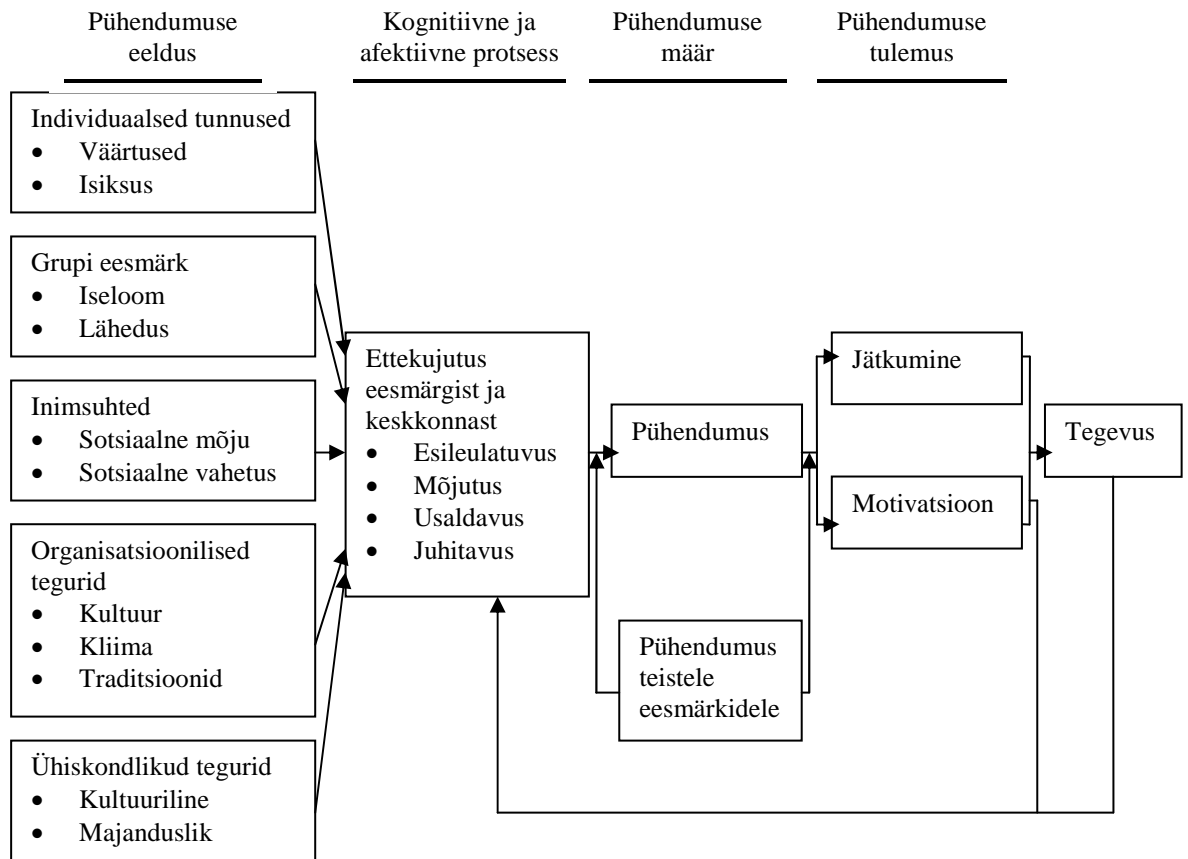
Kohustus organisatsiooni jätkata:	
	<p><u>Mc Kenna, Beech</u> – psühholoogiline leping organisatsiooni juhtkonna ja töötaja vahel.</p> <p><u>Meyer, Allen</u> – kohustus jääda organisatsiooni liikmeks.</p>

Allikad: Becker 1960: 33; Stebbins 1970: 527; Mowday et al 1979: 226; Cook, Wall 1980: 39; Farrell ja Rusbult 1981: 79; Griffin, Bateman 1986; O'Reilly ja Chatman 1986: 493; Meyer, Allen 1991: 67; Lambert et al 1999: 98; McKenna, Beech 2002: 11; Levy 2003: 33.

Erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone ühendab arvamus, et pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhteid organisatsiooniga ning omab tähendust otsuse tegemisel organisatsiooni jäämise kohta. Olenemata definitsioonist leiti (Meyer, Allen 1997: 11; Camilleri 2006: 64), et pühendunud töötaja jääks mittepühendunud töötajast tõenäolisemalt organisatsiooni.

Joonisel 3 on kokkuvõtlikult toodud pühendumuse mudel töökohas.

Joonis 3. Pühendumuse mudel töökohas (autori koostatud).



Allikas: Klein, Molloy, Brinsfield 2012: 139

Erinevad autorid on tõlgendanud organisatsioonilist pühendumust erinevalt: osa autoreid pidas pühendumust ühe-dimensionaalseks protsessiks, kuid teine osa aga mitme-dimensionaalseks. Suuremad lahkkelid selles valdkonnas tekkisidki seoses organisatsioonilise pühendumuse käsitlemisega kui mitme-dimensionaalse protsessina. Tabelis 3 on esitatud siamaani teadlase poolt formuleeritud mitme - dimensionaalsed organisatsioonilise pühendumuse mudelid kronoloogilises järjekorras. Autor on välja toonud ka mudelite erinevad dimensioonid, et tekiks ülevaade erinevate autorite käsitlestest ja sisust. Analüüsides erinevate autorite käsitlusi võib järeldada, et samade definitsioonide kasutamine ei tähenda veel, et sisu on sama. Nimelt mitmed autorid on kasutanud oma mudelites tundmuslikku ja kestva pühendumust, kuid selle all on käsitletud erinevaid nähtusi. Mudelites kasutatakse küll erinevaid definitsioone, kuid sellele vaatamata on peaaegu igas mudelis esindatud üks kolmest komponendist (Meyer

ja Alleni mudel 1991): kiindumus ettevõtte suhtes, lahkumisega kaasnevate kulude teadvustamine ja kohustus ettevõttes töötamist jätkata.

Tabel 3. Organisatsioonilise pühendumuse mitme-dimensionaalsed mudelid (autori koostatud).

Autor, aasta	Pühendumuse olemus	Pühendumuse komponent
Angle ja Perry (1981)	Pühendumus jääda organisatsiooni liikmeks Pühendumus toetamaks organisatsiooni eesmärgi	Pühendumus jäämiseks Väärtuspühendumus
O'Reilly ja Chatman (1986)	Töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel baseeruv side organisatsiooniga	Ühildumine
	Kiindumus organisatsiooni suhtes ja soov saada organisatsiooniga ühtseks	Samastumine
	Instrumentaalne seotus saavutamaks spetsiifilist premeerimist, tasustamist	Kooskõla
Penley ja Gould (1988)	Kuigi töötaja leiab, et panus organisatsiooni pole enam mõttekas, jäädakse siiski tööle keskkonna surve tõttu	Võõrdunud pühendumus
	Pühendumus organisatsioonile, mis baseerub töötaja rahalise peibutise saamisel, et ta panustaks organisatsiooni	Kalkulatiivne pühendumus
	Organisatsiooni eesmärkidega samastumine ja nende aktsepteerimine	Moraalne pühendumus
Meyer ja Allen (1991)	Töötaja tunneb kohustust organisatsioonis jätkamiseks	Normatiivne pühendumus
	Töötaja on teadlik organisatsioonist lahkumisega kaasnevatest kuludest	Kestev pühendumus
	Töötaja on samastanud organisatsiooniga, kiindunud sellesse ja tunneb organisatsiooniga seotust	Tundmuslik pühendumus
Mayer ja Schoorman (1992)	Soov jääda organisatsiooni liikmeks Usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning valmisolek teha jõupingutusi organisatsiooni hüvanguks	Kestev pühendumus Väärtuspühendumus
Jaros <i>et al.</i> (1993)	Töötaja tunneb seotust, mis on tingitud organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ja missiooniga samastumisest	Moraalne pühendumus
	Töötaja tunneb, et on aheldatud organisatsiooni külge, kuna lahkumisega kaasneks liiga suured kulud	Kestev pühendumus
	Töötaja on kiindunud organisatsiooni ja tunneb selle suhtes lojaalsust, kiindumust, soojust, kuuluvust ja naudingut	Tundmuslik pühendumus

Allikad: Angle, Perry 1981; O'Reilly, Chatman 1986, Penley, Gould 1988, Meyer, Allen 1991, Mayer, Schoorman 1992, Jaros *et al.* 1993, viidatud Meyer ja Herscovitch 2001: 304 vahendusel.

Organisatsioonilise pühendumuse rolli on nii organisatsiooni kui töötaja jaoks peetud organisatsioonikäitumise teoorias oluliseks, kuna töötajate pühendumus on oluliseks instrumendiks organisatsiooni edukuse saavutamisel – kaasaegse organisatsiooni edukus ei sõltu üksnes töötajate kompetentsusest, oluline on see, kuivõrd organisatsioon suudab kaasa aidata töötajate pühendumuse tekkele. Tugeva pühendumusega töötaja tunneb suuremat seotust organisatsiooniga, seega peaks ta omama ka kõrgemat motivatsiooni või tahet panustada rohkem organisatsiooni kui töötaja, kellel on madal pühendumus samale organisatsioonile.

Erinevate pühendumusvormidele mõõdikute väljatöötamine on suhteliselt keeruline ülesanne. Näiteks O'Reilly ja Chatmani poolt väljatoodud samastamist ja sisestumist on empiirilisel raske teineteisest eristada. Porter kasutas organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks organisatsioonilise pühendumuse küsimustikku (*Organizational Commitment Questionnaire*), mille tulemuseks oli üks töötaja üldist pühendumustaset iseloomustav punktisumma. Meyer ja Allen (1991) soovivad Porteri küsimustiku kasutada kiindumusliku pühendumuse taseme väljaselgitamiseks. Reichheld (1996) soovitab pühendumustaseme väljaselgitamiseks lisaks töötajate küsitlemisele vaadelda paralleelselt ka selliseid ettevõtte edukuse seisukohast olulisi inimressursi mõõdikuid nagu alalhoidlikkus, tootlikkus, kvaliteet, finantsnäitajad, töötajate vahetumine ja töölt puudumine. (Mowday 1998: 392)

Mitme - dimensionaalsete pühendumuse mudelite komponentide analüüsimisel leidis autor, et tundes korraga ettevõtte suhtes mitut pühendumuse komponenti, tekib vastuoluline olukord. Kui töötaja tunneb tugevat kiindumust ettevõtte suhtes ja töötamine on nauding, siis tundub keeruline mõista, et samal ajal tunneb töötaja pühendumust ka sellepärast, et soovib vältida lahkumisega kaasnevaid kulusid. Antud olukorras on ühelt poolt seotus ettevõttega emotsionaalne ja teiselt poolt jälle ratsionaalne. Seega teeb pühendumuse mitme komponendi esinemine samaaegselt pühendumuse kui nähtuse olemuse selgitamise keeruliseks. Coopey ja Hartley (1991: 29) on kritiseerinud kogu organisatsioonilise pühendumuse mõistet. Nad väidavad, et organisatsioonilise pühendumuse eelduseks on organisatsiooni ühtsus oma eesmärgiga. Kuigi palju varasemaid pühendumuse alaseid uuringuid on lähtunud selle olulisusest nii ettevõtte omanikele kui ka töötajatele, on siiski teadlasi, kelle arvates

organisatsioonilise pühendumuse edaspidine uurimine pole enam vajalik või vajab ümberkujundamist.

Kõige jõulisemalt on oma seisukohti väljendanud Baruch (1998: 138), kes juhtis tähelepanu asjaolule, et töösuhete loomus on viimaste aastakümnete jooksul väga palju muutunud, mille tulemusena on töötajate pühendumus muutunud ettevõtte jaoks vähem oluliseks. Selle tulemusena on organisatsioonilise pühendumuse kui olulise ettevõtte juhtimise ja käitumisteaduste aluse tähtsus langenud ning teeb seda ka edaspidi. Olukorras, kus organisatsiooni pühendumus oma töötajate suhtes on kahanenud, peaks töötajate pühendumus organisatsiooni suhtes ka vähenema. Baruch (1998: 136) väidab, et pühendumuse ja töölt lahkumise vaheline seos on aja jooksul aina vähenenud, millest võib järeldada, et tänapäeval on organisatsiooniline pühendumuse alusel aina raskem prognoosida, kes jäävad ettevõttesse tööle ja kes mitte. Autori arvates on selle põhjuseks tänapäeva kiiresti muutuv majanduskeskkond. Ühte organisatsiooni suure tööstaažiga emotsionaalselt pühendunud töötaja tajub teatud riski kui antud ettevõtte peaks minema pankrotti, sest uue töökoha leidmine ei ole lihtne ülesanne. Seetõttu on töötajatele kõige tähtsam isiklik karjäär – saada võimalikult mitmekesist tööpraktikat erinevates organisatsioonides.

Üldises plaanis võib Baruchi (1998) nägemust ka osaliselt õigeks pidada, kuna esineb otsene seos ettevõtte toetusel töötajate suhtes ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahel. Samuti esineb küllaldaselt tõendeid selle kohta, et mitmed ettevõtted on koondanud töötajaid eesmärgiga vähendada kulusid, eesmärgiga suurendada oma konkurentsieelist tõusva konkurentsi tingimustes. Samas vallandatakse töötajaid ka ajal, kus ettevõtted on kasumlikud, eesmärgiga suurendada lühiajaliselt aktsiate väärtust. Antud tegutsemisviis viitab selgelt sellele, et mitmed ettevõtted siiski ei pea töötajaid enda suurimaks varaks.

Laiaulatuslik kulude kärpimine viitab olukorrale, kus ettevõtted ei ole võimelised või ei soovi olla oma töötajate vastu sama lojaalsed nagu eeldatakse töötajatelt. Drucker (1992: 100) suhtub skeptiliselt ettevõtetesse, kes väidavad, et nende suurimaks varaks on töötajad, kuid ei käitu vastavalt sellele. Tegelikkuses leiavad paljud tänapäeva ettevõtte juhid, et töötaja vajab ettevõtet rohkem, kui ettevõtte töötajat.

Ajal, kus suured ettevõtted omandavad või müüvad varasid, tekib küsimus, kellele või millele töötaja pühendumus on suunatud. Töötajatel tekib segadus, millisesse ettevõttesse nad siis kuuluvad ja kellele nende pühendumus tegelikult suunatud on. Ettevõtetes toimuvad muutused avaldavad kindlasti mõju töötajate organisatsioonilisele pühendumusele, kuna tekib küsimus kelle heaks tegelikult töötatakse. (Mowday 1998: 394) Seega võib järeldada, et on siiski ettevõtteid, kelle jaoks töötajate pühendumus ei mängi rolli ettevõtte jaoks ja peamiseks eesmärgiks on suurema kasumi teenimine ning töötajate vajadused seatakse tahaplaanile.

Vastasleeris olevad teadlased aga leiavad, et koondamised ja kulude kärpimine on lühinägelik strateegia, mis mõjutab negatiivselt ettevõtte töötajaid ning kahjustab kogu ettevõtte edaspidist tegevust. Reichheld (1996: 56) leiab, et ettevõtte lojaalsus oma klientide, töötajate ja investorite suhtes on kriitilise tähtsusega, olles ettevõtte kasumi, kasvu ja konkurentsieelise saavutamise allikas. Lojaalsed töötajad loovad kvaliteetsemaid suhteid klientidega (panustades kliendilojaalsuse tekkesse), suudavad efektiivsemalt õppida ja areneda ning vähendavad värbamiskulusid.

Pfeffer'i seisukohad eelpool mainitud teemal on sarnased Reichheld'i omadega. Pfeffer leidis (1998: 15), et ettevõtted, kelle juhtimistegevuse eesmärgiks on taotleda kõrget osalusmäära, head töösooritust ja tugevat pühendumust, on saavutanud pikaajaliselt kõrgeid majandustulemusi. Inimestekeskse strateegia kujundamine on oluliseks konkurentsieeliseks, kuna seda pole teistel ettevõtetel võimalik imiteerida. Pfeiffer tõi välja (1998: 64-65) seitse juhtimistegevust, mis aitavad kaasa ettevõtte kõrgeimate finantseesmärkide saavutamisele: töökohtade säilitamine töötajatele, valiv värbamine, isetoimivad meeskonnad ja otsustamise detsentraliseerimine, töösoorituse tugev seos kompensatsiooniga, töötajate koolitamine, staatuse- ja palgaerinevuste vähendamine ning informatsiooni jagamine.

Mitmed teadlased (nt Arthur 1994; Huselid 1995; MacDuffie 1995), on leidnud et personalijuhtimise strateegia ja töötajate säilitamise, produktiivsuse, kvaliteedi ning finantsedu vahel esineb otsene seos. Tsui ja tema kaasautorid demonstreerisid (1997: 1115) personalijuhtimise strateegiate ja töötajate pühendumuse vahelist seost. Leiti, et ettevõtte investeeringud töötajatesse suurendavad töötajate kiindumuslikku pühendumust, soovi jätkata ettevõttes töötamist ja vähendavad põhjuste töölt

puudumisi. Meyer ja Allen (1991) leidsid, et töötajad, kes tunnevad oma ettevõtte suhtes tundmuslikku pühendumust, saavutavad efektiivsuse mõttes parimaid tööalaseid tulemusi ja tunnevad suuremat ühtekuuluvustunnet ning mitterahuldavaid töösooritusi esineb nende hulgas kõige vähem.

Seoses organisatsioonilise pühendumuse otsese mõjuga ettevõtte finantstulemustele ja kliendisuhetele on selle taseme jälgimine ja juhtimine organisatsioonidele äärmiselt oluline, et mitte öelda elulise tähtsusega. Pühendumise taseme väljaselgitamiseks on kõige lihtsam regulaarselt läbi viia pühendumusküsitlust, saamaks töötajatelt otsest ja eelnevate tulemustega võrreldavat tagasisidet. Töötajate küsitluse läbiviimine on ettevõttele kulukas ja ka häiriv, eriti kui ei kasutata elektroonilist küsitlust, seetõttu on soovitatav küsitlusprotsess võimalikult automatiseerida. Oluline pühendumuse uurimise protsessi juures on ka küsitlustulemuste analüüsi asjatundlikkus, vastavate ettevõttesiseste ressursside ja/või kompetentsi puudumisel on võimalik see teenus sisse osta. Pühendumuse jälgimisprotsess peab olema järjepidev ning selle põhjal soovitatavate strateegiamuutuste käivitamist ja tulemuslikkust on vaja kontrollida.

Camilleri (2006: 77) olles uurinud töötajate pühendumust märgib, et emotsionaalset pühendumise arendamiseks peab organisatsioonis olema kultuur, kus:

- 1) töötajaid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse. Töötajad tunnevad end väärtuslike ja hinnalistena;
- 2) allüksuste juhid annavad töötajatele selgeid signaale, et organisatsioon on kõrgel määral keskendunud kvaliteedile ja ühiskonna teenimisele;
- 3) juhid defineerivad selgelt töötajate vastutuse;
- 4) juhid korraldavad töö ümber ja rikastavad seda niiviisi, et töötajad saavad maksimaalselt rakendada oma teadmisi ja oskusi;
- 5) juhid tagavad töötajatele kvaliteetse kommunikatsiooni teabe saamiseks organisatsiooni plaanidest ning tegevustest; organisatsioonis kontrollitakse kulusid ja suurendatakse tulemuslikkust.

Lähtudes eelpool mainitud autorite käsitlesest, leiab töö autor, et töötajate pühendumus on ettevõtte jaoks väga oluline, kuna toob endaga kaasa konkurentsieelise ja finantsedu ettevõttele. Pühendunud töötajad on kiindunud ettevõttesse, teadvustab lahkumisega seotud kulusid ja tunneb ka moraalset kohustust ettevõttes töötada. Võideldes

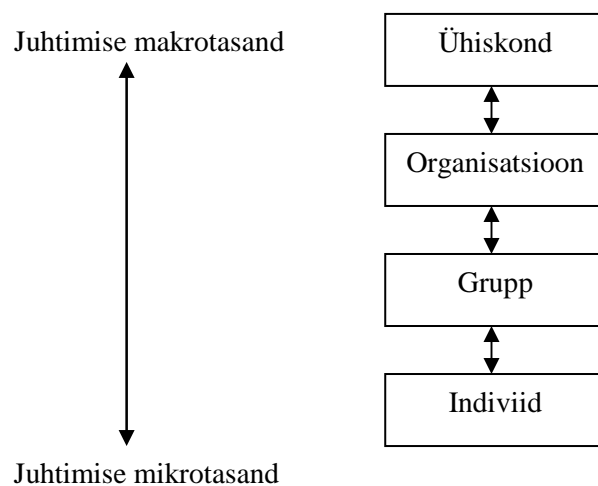
konkurentsitihedas keskkonnas ellujäämise nimel, on igal ettevõttel tark luua endale pühendunud ja lojaalsetest töötajatest koosnev meeskond, kuna see annab konkurentsieelise teiste ettevõtete ees.

1.2. Soorituse olemus ja hindamise võimalused

Soorituse all mõistetakse käesolevas töös organisatsiooni tegevuse tulemit, mis koosneb töötajate gruppide tegevuste tulemite summast. Sooritus = individuaalsed omadused x pingutus x organisatsiooni toetus (Vadi 2001: 60). Kui töötajad on kvalifitseeritud, nende omavahelised suhted on korras ja töökeskkond on hea, siis tekib ka sooritus mida hinnata. Olenevalt organisatsioonist võib see tulem sisaldada erinevaid komponente. Töö teoreetilises osas käsitletakse uuringuid, kus mõni neist vaatleb sooritust kui organisatsiooni tegevuse kvantitatiivset tulemit, teine jälle kui kvalitatiivset tulemit. Kuna antud uurimistöö eesmärk ei kohusta sooritust hindama arvulise väärtusega, siis on võimalik koondada soorituse mõiste sisse nii organisatsiooni kvantitatiivne kui ka kvalitatiivne tulem.

Grupp on see tasand organisatsioonis, kus toimuvad protsessid mis mõjutavad oluliselt ettevõtte sooritust. Joonisel 4 asub grupp organisatsiooni ja indiviidi vahel ehk on otsene lüli, mille kaudu toimub nende kahe tasandi vaheline suhtlemine. Organisatsiooni toimimine sõltub grupis peituvate võimaluste kasutamisest ning ohtude ennetamisest (Vadi 2001: 27). Kõik tegevused, mis organisatsioonis planeeritakse ellu viia, sõltuvad otseselt grupi sisemisest tervisest: kas liikmed saavad omavahel hästi läbi, kas grupis on olemas sünergia ja üksteisemõistmine.

Grupi võimalused ja ohud on fookusesse kerkinud just seetõttu, et organisatsiooni ning grupitegevuse mõjud on mõneti erinevad. Lisaks on erinevad indiviidi võimalused ja ohud. Gruppides toimub valdav osa organisatsioonisisest suhtlemisest, otsustamisest ning nende vahendusel realiseerub liidrite mõju. Organisatsioonid saavad oma eesmärged realiseerida siis, kui nad soodustavad oma liikmete ühistegevust, sest paljude ülesannetega ei tule üksikisikud toime (Vadi 2001: 14).



Joonis 4. Organisatsiooni analüüsi tasandid (Autori koostatud)

Organisatsiooni sooritusele avaldab mõju ka eestvedamine, on tavaliselt küsimus püstitatud organisatsiooni soorituse mõjutamisest juhtide poolt. Organisatsioon saavutab tulemusi juhtide kaudu, kes mõjutavad selleks teisi inimesi. Organisatsioonid on kompleksed süsteemid, milles eestvedamine on vaid üks tulemust mõjutav komponent. Välismõjud ja tekkivad sisemised olukorrad võivad pärssida pingutusi ning ka lihtsalt õnnel on roll tulemustele (Hogan, Kaiser 2005: 169). Vaatamata sellele, saavad juhid mõjutada tingimuste loomist paremate tulemuste suunas. Teadlased kirjeldavad seda kui juhtide poolt konteksti loomist efektiivsuse saavutamiseks, milles juht loob alluvatele soodsa olukorra, võimaldades neil saavutada organisatsiooni eesmäärke. Kokkuvõtlikult on eestvedamise mõju kriteeriumid juhtide ja töögrupi tasandil toodud tabelis 4.

Kuigi enamus inimesi käsitlevad eestvedamise tähtsust enesestmõistetavana, esineb siiski ka teistsuguseid arvamusi. Mõned teadlased väidavad, et eestvedamise mõjud on minimaalsed võrrelduna keskkonna või ajaloolise mõjuga organisatsioonile. Teiste teoreetikute poolt on romantiline ülelihtsustamine seostada organisatsiooni tulemust üksiku juhiga. Samuti on väidetud, et organisatsiooni sooritus on pidevalt muutuv nähtus, koosnedes komplektsetest mittelineaarsetest seostest ja võimaluste valikutest, mis on avatud välismõjudele (Marion, Uhl-Bien 2001: 30).

Tabel 4. Eestvedamise mõju kriteeriumid juhi ja töögrupi tasandil

Juht	Töögrupp		
	sisemised kriteeriumid		välised kriteeriumid
	alluvate tasand	meeskonna tasand	
1. Efektiivsuse hindamine	1. Hoiakud	1. Meeskonna dünaamika	1. Produktiivsus
2. Töö eesmärkide täitmine	2. Motivatsioon	2. Meeskonna kultuur	2. Finantstulemus
3. Alluvate rahulolu	3. Teadmised		3. Kliendid
4. Kõrgema taseme juhi hinnang	4. Käitumuslik hinnang		4. Inimressurss
5. Välishinnang			5. Innovatiivsus

Allikas: Autori koostatud Kaiser, Hogan Graig 2008: 100 põhjal

Grupi piiridesse jäävad grupi liikmed, vastastikune toime ja tulem ning kõik piiridest väljaspool moodustab grupi tausta ehk keskkonna. Grupi moodustamise tulemusena hakkavad liikmed tegutsema ühise eesmärgi saavutamise nimel, mõjutades teineteist ning neid ümbritsevat keskkonda ning vastupidi. Selliste liikmete koostoimimise tagajärjel tekib grupis konkreetne tulem ehk sooritus. Nijstad (2009: 53) on jaotanud grupi tegutsemise võimalikud lõpptulemused kolmeks (vt tabel 5), mis võivad esineda nii individuaalsel kui ka grupitasandil. Esiteks on võimalik vaadata grupiliikmete isiklikku sooritust, emotsionaalseid reaktsioone: kas ollakse õnnelik, rahul jne ning individuaalsel tasandil õppimist. Näiteks on üheks soorituse mõõtmeks õppimisvõime või õppimise ulatus, mille raames suudetakse tulevasi ülesandeid sooritada.

Tabel 5. Grupitegevuse tulemi kahetasandiline klassifitseerimine

Grupi tegevuse võimalikud lõpptulemid	Individuaalse tasandi tulemid	Grupitasandi tulemid
Sooritus- hinnatud grupi ülesande täitmise edu põhjal	Mõju suurus, isiklik produktiivsus, soorituse kiirus	Otsuse kvaliteet, lahenduse korrektsus, grupi produktiivsus, vajaminev aeg
Emotsionaalsus- liikmete reaktsioonid teiste liikmete või ülesande suhtes	Rahulolu, austus ja staatus, tujud, motivatsioon	<u>Grupi kohesiivsus</u> , grupi emotsionaalsus
Õppimine- seotud tulevase potentsiaalse ülesande sooritusega	Ülesande vilumus, isikutevahelised oskused, teadmised	Grupi ühine mõtlemine

Allikas: Autori koostatud (Nijstad 2009: 54 Alusel)

Teaduslikus kirjanduses võib leida kasulikke üldistusi juhi iseloomu, juhtimisvõimete ja –stiili ning juhtimise soorituse hinnangute seostest. Alluvatega arvestavad juhid saavutavad alluvates enam töörahulolu, ülesannete täitmisele pühendunud juhid

(*structured leaders*) saavutavad organisatsioonides paremaid sooritustulemusi, ümberkujundavad juhid saavutavad alluvates suuremat pühendumust tööle (Kaiser, Hogan, Graig 2008: 96).

Organisatsiooni soorituse näitajateks on produktiivsus (teenuste või toodete kvantiteet ning kvaliteet), finantstulemused (läbimüük, kulud, kasum), kliendid (rahulolu ja arvu kasv), inimressursid (lahkujate arv, turvalisus, inimkapitali kogumõõde) ning innovatiivsus (toote või tööprotsesside täiendused). Need tulemused on objektiivsed, mille majanduslik hindamine ei tulene subjektiivsest hinnangust. Vaimsel tööl põhinevates organisatsioonides on konkreetsete ja mõõdetavate eesmärkide püstitamine märksa komplitseeritum.

Soorituse hindamisel kasutatakse kvantitatiivsetest meetoditest arvnäitajate analüüsi ja arvnäitajate seoste analüüsi. Kvalitatiivsetest uuringutest SWOT analüüsi, sisekommunikatsiooni audit, kohesiivsuse ja pühendumuse hindamine, mis on üks oluline näitaja soorituse muutumisel. Ettevõtetes on siiani levinumaks soorituse hindamise kriteeriumiteks kasumlikkus, käive ja investeeringu tasuvus (*return of investments*). Samas on mitmetes uuringutes välja toodud, et pikaajaliselt ei kirjelda nimetatud kriteeriumid juhi jõupingutusi ja ei pruugi näidata tema tegelikku panust ettevõtte arengusse (Ghosh 2005: 58-59). Eriti keeruline on traditsioonilist soorituse mõistet kasutades hinnata ettevõttele teenust pakkuva üksuse (*back-office*) keskastme juhtide sooritust, kuna nende töö on peamiselt seotud ettevõtet toetavate funktsioonide töö korraldamisega ja nende positiivne sooritus ei pruugi kajastuda firma üldistes numbrilistes tulemustes (Hemmer 1996: 88). Samuti on raske leida kvantitatiivselt hinnatavat resultaati, mis sõltuks olulisel määral just kindlat teenust pakkuvast üksusest ja ei oleks mõjutatud ettevõtte peategevusalast. Sellest tulenevalt on käesolevas töös otstarbekas kasutada soorituse hindamiseks peamiselt kvalitatiivseid vahendeid.

Soorituse uurimiseks ja hindamiseks on majandusteadlased kasutanud väga erinevaid meetodeid (Bass *et al* 2003; Castka *et al* 2001; Jung, Sosik 2002; Somech 2006; Russ *et al* 1996). Viimasel ajal on rõhku hakatud panema meetodite kasutamisele, mis arvestavad juhi otsuse ja resultaadi vahelist kontrollitavust. Näiteks Ghosh ja Lush soovitasid soorituse hindamisel ära määrata resultaadi tõenäosus, mis on otseselt seotud juhi poolse otsuse tegemisega. Kui positiivse resultaadi tõenäosus on kõrge õige otsuse

puhul ja madal vale otsuse puhul, võib antud resultaati kasutada juhi soorituse hindamiseks. Kui aga resultaadi tõenäosus ei sõltu otseselt juhi otsuse õigest või väärast iseloomust, ei ole antud resultaati otstarbekas kasutada juhi soorituse määramiseks. Samas tõdetakse, et vaid kvantitatiivsete vahenditega on äärmiselt keeruline sooritust adekvaatselt hinnata (Ghosh, Lusch 2000: 414-416).

Töögrupi sooritus (*group performance*) on üheks võimaluseks juhtimise mõju ja tulemuste hindamisel. Seejuures eristatakse töögrupi soorituseks kaheosalist jaotust, lähtudes aspektide erinevusest (Kaiser, Hogan ; Graig 2008: 98): 1) töögrupi sisemised tööprotsessid; 2) püstitatud eesmärkide saavutamine. Seni käsitletud uuringutes on analüüsitud enamjaolt üksiku juhi mõju alluvatele, kuigi juhid mõjutavad olulisel määral ka töökeskkonna dünaamikat, valitsevad töökliimat ja kultuuri. Arvestades toodud asjaolusid, võimaldab pühendumuse mõju nii üksikule liikmele kui ka töögrupile anda mitmetasandilist hinnangut töögrupi soorituse kohta:

- 1) Sisemiste tööprotsesside tasand, millele on mõju ka välistel asjaoludel – näiteks töötaja iseloom võimaldab ennustada töötaja sooritust ja töörahulolu. Samuti on töögrupi arengule mõju ettevõtte töökultuuri poolt.

Arvestades neid asjaolusid, on teadlased täpsustanud pühendumuse mõistet kui täiendavat mõju töögrupi tulemuste sooritusele lisaks ettevõtte töökultuurile ja inimeste käitumuslikele aspektidele (Kaiser, Hogan 2007: 173).

- 2) Teine tasand soorituse hindamiseks keskendub töögrupi eesmärkide saavutamisele, käsitledes selles töögrupi töötulemuste võrdlemist konkurentidega. Juhtimisteoorias on sellist tasandit nimetatud ka Eesmärgiliseks juhtimiseks, mille rajajateks loetakse eelkõige Douglas McGregorit ja Peter Druckerit (Daft, Marcic 2009: 470).

Kui organisatsioonides saab vaadelda töögruppide sooritust, lähtudes erinevatelt tasanditelt, siis ükski üksik tulemus ei ole eraldi hinnates sobiv, et hinnata ettevõtte sooritust. Sellisel juhul on vaja käsitleda koos kõiki tulemusnäitajaid, andes tasakaalustatud hinnangu ka töögruppide efektiivsusele. (Kaplan, Norton 2003: 41).

Robert T. Keller Louisiana Ülikoolist viis läbi uuringu kõrgete tulemustega gruppides suures ameerika ettevõttes. Ta analüüsis 32 erinevat projektigruppi, kokku 221 tehnikut, kes olid oma ala asjatundjad. Uuringus osalenud inimesed jagati pooleks: insenerid ja teadlased, kõik osalejad olid kõrgharidusega – üle 60% osalejatest olid doktorikraadiga. Keller kasutas info kogumiseks küsimustikku, mille alusel grupiliikmed ja –juhid hindasid oma gruppi 18 faktori alusel. Küsitluse all olid faktorid nagu projekti tüüp, haridus ja grupiliikmete vanus, grupi kohesiivsus, grupi suurus, innovatsiooni soosivad liikmed, füüsiline distantis liikmete vahel, grupiliikmete töörahulolu. Lisaks hinnati erinevaid indikaatoreid grupi soorituse kohta, nagu projekti kvaliteet, eelarve ja lõppmaksumuse suhe, ajagraafikud ning firma väärtused. (Luthans 1992: 352) Selline mõõdikute süsteem on põhjalik ja tulemused väga huvitavad.

Keller jõudis järeldusele, et grupi kohesiivsus oli ainukese muutujana pidevalt seotud grupi soorituse näitajatega. See suhe tuli välja kõigis uuringugruppides. Tulemus näitas, et kohesiivsed uuringugrupid saavutasid oma eesmärged, tootsid kõrgekvaliteedilisi projekte ja püsisid eelarves ning ajagraafikus, sõltumata grupi suurusest ja projekti tüübist. Keller tegi uurimisgruppide juhtidele ettepaneku suunata kogu grupi arendamiseks kulutatav energia kohesiivsuse tõstmisse.

Toodud väiteid on võimalik ümber lükata, sest viimasel 20 aastal teostatud uuringud juhtimise järjepidevuse seostest on jõudnud järeldusele, et muutused juhtimises toovad kaasa muutused organisatsiooni tulemustes. Uuringutest selgus, et näiteks organisatsiooni kõige kõrgemal juhtimisastmel oleva juhi tähtsus ettevõtte tulemusele on 14-45%, olenevalt juhtimise hindamisel kasutatud mõõdikutest (Day, Lord 1988: 453). Ajalooliselt on tehtud vähe uurimusi, mis klassifitseerivad erinevaid mõjusid organisatsiooni efektiivsusele. Enamkasutatud aluseks on Tasakaalustatud Tulemuskaart (BSC), mille puhul hindamise meetod eristub teistest neljaosalise seosanalüüsi kasutamises. (Kaplan, Norton 2003: 45)

Kaiser, Hogan ja Graig (2008: 45) soovivad organisatsioonide soorituse hindamiseks järgmisi põhimõtteid:

- 1) Ükski üksik mõõdik ei ole sobiv kogu organisatsiooni efektiivsuse hindamiseks.
- 2) Töögruppide ja organisatsiooni soorituse mõõdikud peegeldavad enamasti vaid sisemisi sooritusi, ilma väliste tegeliku tulemusmõju hindamiseta.

- 3) Tulemuste mõõdikud peavad olema kohased vastava taseme näitajatele, näiteks tootmisjuhid ei võta tulemuste hindamisel aluseks ettevõtte aktsiahinda börsil jm.
- 4) Alati ilmneb ajakadu soorituse ja tulemuse vahel. Näiteks tippjuhi otsuse mõju aega organisatsioonile loetakse vähemalt kaks aastat. Teadlased on välja selgitanud ajamõiste tähtsust erinevatel juhtimistasanditel.
- 5) Objektiivseid soorituse mõõdikuid on raske saada. Lihtsamaks vahendiks on juhtide kohta tehtavad toetusreitingud (*approval ratings*). Töögruppide puhul loetakse soorituse hindamiseks sobivamateks subjektiivseid hinnanguid juhtimise kohta, töögrupi tasandil soovitatakse kasutada objektiivseid finantsnäitajaid.

Käesolevas magistritöös on kasutatud soorituse hindamiseks rahvusvaheliselt tunnustatud 360 kraadi tagasiside küsitlust (Fraser, Zarkada – Fraser 2001: 256), kus iga küsitluses osalenud töötaja sai hinnangu ülemuselt, alluvalt, kolleegidelt ja endalt. Nimetatud küsitlust on teaduskirjanduse põhjal kasutatud laialdaselt soorituse hindamisel väga erinevates valdkondades nagu õppeasutused, meditsiin, tööstus jne. Näiteks on uuritud, kuidas muutusid üks aasta peale 360 kraadi tagasiside andmist töötajate hoiakud (Atwater, Brett 2006: 578). Ameerikas läbiviidud uuring toob välja 360 kraadi tagasiside küsitluse plussid ja miinused (Carson 2006: 395). Selle meetodiga on võimalik hinnata nii üksikisikuid kui organisatsiooni. Meetodi väärkasutus võib põhjustada liigseid emotsioone kui ka võtmeisikute lahkumist. Lisaks on uuritud seoseid juhtimise arendamise ja juhtimise tõhususe vahel kasutades 360 kraadi tagasiside küsitlust (Harris, Kuhnert 2008: 47).

1.3. Pühendumuse, soorituse seosed ning pühendumuse kujundamise võimalused

Teaduslike uuringutega on tõestatud, et organisatsioonide puhul, kelle eesmärgiks on stabiilne tööjõud, piisab igasugusest pühendumuse vormist. Enamik organisatsioone soovib aga rohkemat kui üksnes töötajatest kinnihoidmist (Camilleri 2006: 78; Meyer, Allen 1997: 33, 67). Kõik kolm (emotsionaalne, alahoidlik, normatiivne)

organisatsioonilise pühendumuse komponenti on negatiivselt seotud töölt lahkumise kavatsuse ja tegeliku lahkumisega. Suurendades töötajate pühendumust, võib küll suureneda nende tahe jääda organisatsiooni liikmeks, kuid viimane ei pruugi tulemuseks anda suuremat töötahet (Balfour, Wechsler 1991: 355; Moon 2000: 179, 185). Seega peaks organisatsioonide tippjuhtkonnad eelkõige püüdma suurendada töötajates emotsionaalse pühendumise osakaalu ning seeläbi ka suurendama töötajate tahet teha jõupingutusi organisatsiooni huvides (parandades sooritust). Organisatsioonid saavad aga läbi juhtimise mõjutada ka alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust (Meyer, Allen 1997: 67), kuid organisatsioonilise pühendumuse juhtimine on eelkõige keskendunud emotsionaalse pühendumuse juhtimisele. Põhjuseks on ilmselt asjaolu, et emotsionaalne pühendumus on kolmest pühendumuse vormist organisatsioonide poolt kõige soovitud.

Tabelist 6 on näha, et mitmed tegurid mõjutavad pühendumust mitmel erineval tasandil. Allakriipsutatud tegurid on iseloomulikud ainult konkreetsele pühendumuse tasandile, neid on oluline teada, kui soovitakse mõjutada pühendumust just mingil kindlal tasandil.

Tabel 6 Pühendumuse tasandid ja nende mõjutegurid

Tasand	Mõjutegurid
Üksikisik	<u>Isiklikud väärtused</u> , <u>töörahololu</u> , <u>tööalane usaldus</u> , <u>saavutusvajadus</u> , <u>tunnustus</u> ja <u>tasu</u> , <u>töörolli selgus</u> , <u>töö ulatus</u> , <u>õppimine</u> ja <u>areng</u>
Töögrupp	Tööalased oskused ja teadmised, töörolli selgus, tööülesanded ja tööalased nõudmised, <u>tööjaotus</u> ja <u>grupiliikmete panus</u> , suhted kaastöötajatega, tasustamissüsteem
Amet	Tööalased oskused ja teadmised, õppimine ja areng, töö autonoomsus, osalemine otsustes, <u>tehnoloogiline tugi</u> , <u>kogemuste jagamine</u> , osalemine tööd puudutavates otsustes, suhted kaastöötajatega, tasustamissüsteem
Muutus	Suure muutuse kasulikkus töögrupi tasandil
Haruettevõtte	<u>Kultuurilised</u> ja <u>rahvuslikud väärtused</u> , haruettevõtte prestiiž ja erilisus, isiku ja haruettevõtte asukoht ja olulisus korporatsiooni jaoks, <u>otsese juhi toetus</u> ja <u>tunnustus</u> , <u>kohalikud karjääri võimalused</u>
Korporatsioon	Korporatsiooni ja haruettevõtte prestiiž, erilisus, väärtused ja organisatsiooniline kultuur, <u>peakontori toetus</u> ja <u>tunnustus</u> , <u>rahvusvahelised karjääri võimalused</u> , läbiviidavate suurte muutuste kasumlikus töögrupi tasandil

Allikad: Autori koostatud (Steers 1997; Matthieu, Zajac 1990; Palich *et al.* 1995; Reade 2001a,b; Fedor *et al.* 2006).

Selleks, et kujundada töötajate pühendumust, peavad organisatsioonide juhid mõjutama töötajate taju (Meyer, Allen 1997: 66; 88; Sano 1998: 486). Meyer ja Allen (1997: 43) märgivad, et emotsionaalse pühendumise arenguks on olulised :

1. organisatsiooniga seotud tunnused;
2. isikutunnused:
 - 2.1. demograafilised muutujad (sugu, tööstaaž, vanus, haridustase);
 - 2.2. seadumuslikud hoiakulised muutujad (isiksus, väärtused);
3. töökogemus.

Organisatsiooniga seotud tunnuste osas on erinevad teadlased leidnud mitmeid emotsionaalset pühendumust mõjutavaid tegureid. On leitud emotsionaalse pühendumuse positiivne seos: a) tööga rahulolu ja motivatsiooniga (Orpen, 1997: 520; Gray, Laidlaw, 2002: 225; Chen, et al 2006: 245); b) töötajate täpse ülevaatega organisatsiooni olukorrast, tugevustest, nõrkustest, toimuvatest muutustest (Vuuren et al 2007: 118, 124); c) kommunikatsiooniga rahuloluga (Thornhill et al 1996: 17; Kramer 1999: 313; Chen et al 2006: 248); d) töötaja poolt tajutud organisatsioonipoolse toetusega (Balfour, Wechsler 1991: 364; Eisenberg et al 1990: 57; Shore, Wayne 1993: 777; Settoon et al 1996: 224); e) õiglaste tegutsemisviiside ja otsuste tajumisega organisatsioonis (Schaubroeck et al 1994: 459; Meyer, Allen 1997: 42; Zangaro 2001: 21). Eelpool toodud loetelu on omakorda positiivselt seotud sooritusega.

Emotsionaalne pühendumine on kõrgem töötajatel, kelle juhid kaasavad otsuste langetamise protsessi, võimaldavad kasutada oma erinevaid oskusi ja kohtlevad neid õiglaselt (Meyer, Allen 1991: 72; Meyer, Allen 1997: 45; Zangaro 2001: 21). Head karjäärivõimalused, koolitused ja edasiõppimise soodustamine organisatsiooni poolt on oluliselt seotud emotsionaalse pühendumuse kujunemisega. Koolitusvõimalused võivad aga olla aluseks ka alalhoidliku pühendumuse tekkele - koolitust tajutakse vaid staatuse tõusule, majanduslikule kasule või ainult organisatsiooni vajadustele suunatud oskuste omandamisena. Normatiivne pühendumus tekib aga juhul, kui töötaja tunnetab tema koolitamiseks kulutatud summa suurust. (Meyer, Allen 1997: 67-68; Nijhof et al 1998: 244). Seega on siinkohal oluline, et töötajad tunneksid koolituste läbi, et organisatsioon väärtustab neid indiviidina ning selle tulemusena areneb suurem emotsionaalne pühendumus.

Oluline osa pühendumuse kujundamisel on töötajate organisatsioonisesel edutamisel. Meyer ja Allen (1997:69) leidsid, et pühendumus oli kõrgem töötajate seas, kellele pakuti ametikõrgendust ning kes tajusid, et organisatsiooni poliitikaks oli oma töötajaid edutada. Uuringud on näidanud, et töötajad, kellel on suurem soov karjääri teha, on pigem rohkem seotud organisatsiooniga (Huang, et al 2007: 739). Nad on oma tuleviku juba mõttes sidunud konkreetse organisatsiooniga. Uurimistulemusi üldistades võib öelda, et töötajate organisatsioonilist pühendumust ennustavad kõige enam töö tähendus, organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamine, töötajate oskuste arendamine juhtide poolt ja töötajatele suurema vastutuse andmine. Seega, mida enam töötaja näeb oma töös tähendust, tunnetab organisatsiooni poolt pakutavat toetust, tajub juhi poolt antud võimalusi oskuste arendamiseks ja vastutust talle usaldatud tööülesannete täitmise eest, seda tõenäosem on, et ta pühendub organisatsioonile.

Demograafilisi tunnuseid (vanus, tööstaaž, sugu, haridustase) on seostatud organisatsioonilise pühendumusega (Steers 1977; Angle, Perry 1981; Morrow, McElroy 1987; Mottaz 1988; Mathieu, Zajac 1990; Camilleri 2006; Carmeli 2005; Moynihan et al 2007; Claes, Van de Ven 2008), samas on leitud, et nende seos organisatsioonilise pühendumusega on osutunud nõrgaks. Uuringutest selgub, et nooremad töötajad on rohkem pühendunud kui vanemad töötajad. Põhjuseks on peetud nooremate töötajate kõrgemat motiveeritust oma karjääri suhtes ning kergemat kohanemist muutustega. Samas on Meyer ja ta kaaslased (1993: 546) leidnud, et eakamatel on tugevam emotsionaalne pühendumus, kuna nad on küpsemad ning neil on pikaajaline kogemus organisatsioonis.

Kõrgema haridustasemega töötajad on osutunud pühendunumateks, kuna neil avaneb enam võimalusi leida endale meelepärast tööd. Leitud on emotsionaalse pühendumise positiivne korrelatsioon tööstaažiga. (Mathieu, Zajac 1990: 189; Cohen 1993 a: 155) Tööstaaži ja emotsionaalse pühendumuse seos võib aga väljendada tõsiasja, et need, kellel aja jooksul tugevat emotsionaalset pühendumust ei teki, lahkuvad organisatsioonist ja organisatsiooni jäävad pikemaks ajaks vaid pühendunud töötajad. On leitud nõrku soo ja perekonnaseisu seoseid pühendumusega - naised on pühendunud kui mehed, abielus töötajad on pühendunud kui vallalised. (Meyer, Allen 1997: 43; Nijhof et al 1998: 244; Huang et al 2007: 747).

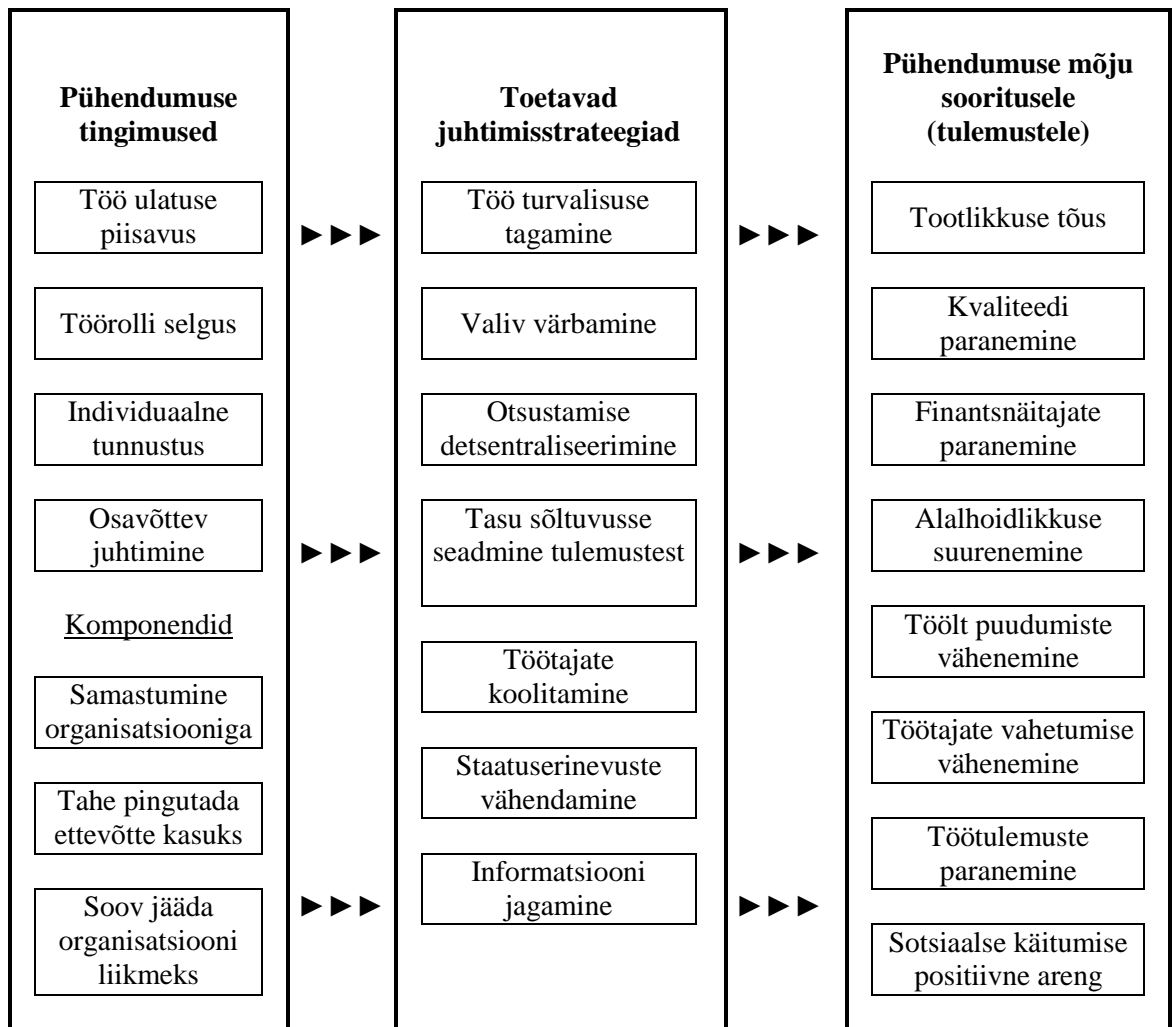
Seadumuslike hoiakute osas on emotsionaalse pühendumisega seostatud tugevat saavutusvajadust ja kõrget tööeetikat, kuid puuduvad kooskõlalised tõendid selle kohta, et need omadused tagaks emotsionaalse pühendumise organisatsioonile (Meyer, Allen 1997: 52). Carmeli (2005: 451) vaatles pühendumise seoseid töötaja ühiskondliku staatusega. Ta leidis, et tajutud majanduslik ja sotsiaalne positsioon on positiivses seoses emotsionaalse pühendumisega. Mõned uurimused (Mathieu, Zajac 1990: 179) on näidanud töötajate kompetentsuse tajumise rolli emotsionaalse pühendumuse kujunemisel - kõrgem emotsionaalne pühendumus on oma võimetes ja saavutustes enesekindlamatel töötajatel.

Töökogemuse ja organisatsioonilise pühendumuse vahel on leitud seos - uuringud on näidanud, et kõrgema staatusega töötajatel on olnud kõrgem organisatsioonile pühendumus (Camilleri 2006; Moynihan et al 2007; Wells et al 2007). Emotsionaalse pühendumisega on seostatud töörolle (Mathieu & Zajac 1990: 189). Madalama emotsionaalse pühendumusega on töötajad, kes ei tea täpselt, mida neilt oodatakse (rolli mitmetähenduslikkus) või kellelt oodatakse, et nad käituksid viisil, mis on nende arusaamadega kokkusobimatu (rolli konflikt). Emotsionaalse pühendumuse üheks eelduseks on huvi oma töö vastu (Tang et al 1996: 307; Meyer, Allen 1997:66-67; Hult 2005: 266-267).

Erasektori ja avaliku teenistuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise erinevustes mängib rolli ka organisatsioonitüüpide põhimõtteline erinevus (Kask 2002: 30), seda eeskätt tööl toimuva mõjutamise võimalikkuse tunnetamises. Eraõiguslik juriidiline isik võib teha kõike, mis seadusega keelatud ei ole, avaliku sektori töötaja aga üksnes seda, mis on talle seadusega lubatud.

Käesoleva töö teoreetilise osa põhjal võib kinnitada, et organisatsiooniline pühendumus on tugevas positiivses seoses sooritusega. Tegemist on väga mitmetahuliste ja erinevatest olukorraspetsiifilistest faktoritest sõltuvate nähtustega, mille juhtimisel on vaja arvestada erinevaid pühendumustasandeid ning protsesse. Organisatsioonilise pühendumuse mõistmine, jälgimine ja juhtimine on aga äärmiselt olulised seoses pühendumuse otsese mõjuga organisatsiooni edukusele ehk sooritusele. Tabelis 7 on kokkuvõtlikult toodud organisatsioonilise pühendumise mõjutamine ning selle mõju sooritusele.

Tabel 7 Organisatsioonilise pühendumise mõjutamine ja selle mõju sooritusele.



Allikas: Pfeffer 1998, viidatud Mowday 1998: 390-392 vahendusel; Palich *et al.* 1995 : 671; Mowday 1998 : 387-388, 397-398.

Ehitussektori võib jagada tinglikult kaheks materjali tootmine ja ehitamine. Ehitamine omakorda jaguneb ehituse juhtimiseks ehk ehituse projektijuhtimiseks (peatöövõtt) ja mingi ehitustöö tegemiseks spetsialiseerumine (alltöövõtt). Käesolev uurimustöö keskendub ehituse juhtimisele ehk peatöövõtule, mis on ka uuritava organisatsiooni üks peamisi tegevusvaldkondi. Peatöövõtul on omakorda erinevaid alaliike ja koostöövorme, mis tuleneb töövõtja ning tellija suhetest, kuid see antud valdkonna põhine spetsiifika ei ole antud töö seisukohast oluline. Peatöövõtja on isik, kes tagab kliendi (tellija) poolt tellitud ehitise valmimise, korraldades ja juhtides ehitustööde läbiviimist vastavalt lepingutingimustele, kaasates protsessi erinevaid alltöövõtjaid,

projekteerijaid, hankijaid, partnereid jne. Lihtsustatult võib aga öelda, et peatöövõtt on inimeste juhtimine.

Teaduslikus kirjanduses käsitletakse ehitussektori pühendumuse ja soorituse seoseid: 1) tööohutus ja -tervishoid. See on üks põhilisemaid valdkondi, kus on välja töötatud erinevaid jägimis-, mõõtmis- ja juhtimise abivahendeid nagu *Key Safety Performance Indicator* (KSPI) (Chockalingam, Sornakumar 2012: 328), *Health, Safety and Environment* (HSE) *Mobile* (Araripe, De Paula, Serricchio 2009: 545), *The Pay for Safety Scheme* (PFSS) (Chan, Chan, Choi 2010: 1129), *Balanced Scorecard* (Dulaimi, Chin 2009: 13); 2) kvaliteedi- ja keskkonna juhtimine - *Environmental Management Systems* (EMS) (Rodriguez, Alegre, Martinez 2010: 433); 3) planeerimise parandamine - *Last Planner System*, *The Reliable Commitment Model* (RCM) (Gonzalez, Alarcon, Maturana, Mundaca, Bustamante 2010: 1104).

Uuringud näitavad, et hea sisekliima töökohal mõjutab positiivselt peamiseid tulemuslikkuse näitajaid nagu ohutus, kvaliteet, tootlikkus ja töötaja hoidmine (Pryor, Singleton, Taneja, Humphreys 2010: 301). Lisaks on juhtide positiivne meeleolu tugevas korrelatsioonis meeskonna paremate tulemustega ning ka juhtide endi tulemuslikkusega (Santora, Esposito 2011: 88-89). Hea sisekliima on tagamise üheks eeltingimuseks on emotsionaalne pühendumuse kõrge tase. Kõik eelpool toodud uuringu tulemuslikkuse (soorituse) näitajad on ka Skanska EMV prioriteetide hulgas.

2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA SOORITUSE SEOSTE UURING SKANSKA EMV-S NING TULEMUSTE ANALÜÜS

2.1. Skanska EMV, uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Skanska AB (edaspidi: Skanska) on 1887 aastal loodud, ülemaailmne, kaasaegseid ehitusteenuseid osutav ettevõte, kus ühendatud ülemaailmne ja kohalik kogemus ning oskused. Skanska pakub oma klientidele laialdast teenustevalikut projektiarendusest ja ehitamisest kinnisvara haldamiseni. Ettevõtte tegutseb kaheteistkümnes territoriaalses turupiirkonnas ja annab tööd 53 000 inimesele. Ettevõtte aktsia on noteeritud Stockholmi börsil. Skanska peamised finantsnäitajad on toodud lisas 9.

Skanska EMV on Skanska kontserni tütarettevõtte, mis asutati 2000 aastal (EMV AS, EMV Soilmec AS ning Skanska Ehituse AS ühinemisel) ja allub Soome Skanska OY-le. Ettevõttes töötab ca 300 töötajat. Skanska EMV on Eesti viie juhtiva ehitusettevõtte seas, kelle käive moodustub 5-10% Skanska OY käibest. Ettevõtte struktuur on toodud käesoleva töö lisas 5.

Ettevõtte üldeesmärk on luua muutuvaid olusid arvestav, nägemus ettevõtte tulevikust, milles võimalikult efektiivselt täidetakse klientide, omanike, personali, ühiskonna ja keskkonna vajadusi ning soove. Sealhulgas tuleb:

- a) keskenduda klientide vajadusele ja luua pikaajalisi kliendisuhteid;
- b) arendada juhtimist, oskusi, teadmisi ja protsesse;
- c) pakkuda klientidele teenuseid kõikides ehitusprojekti etappides kogu ehituse eluea vältel.

Ehituse projektijuhtimine on Skanska EMV AS põhitegevuseks. Kuna antud ettevõtte tegevusvaldkonda kuulub väga erinevate ehitusprojektide (nt. haiglad, eluhooned, prügilad, kaubanduskeskused, multifunktsionaalsed hooned, soojus- ja elektrijaamad, tuulepargid, sillad, teed, sadamad, sadama kaid, vaialused, eritööd (VKKVSprJ)) juhtimine, siis puututakse ka pidevalt kokku väga erinevate klientidega ning nende vajadustega. Tegevusvaldkonnad jagunevad:

- 1) projektijuhtimine ja ehitustööd;
- 2) kinnisvara arendus, haldus ja hooldus;
- 3) hoonesisised tehnosüsteemid;
- 4) ehitustehnika rent.

Ettevõtte omanike poolt vaadates Skanska EMV-d ei ole viimased aastad läinud hästi – ettevõtte on olnud kahjumis. Selle põhjuseks võib pidada Eesti väikest ja avatud majandust, maailma üldist majanduskeskonna halvenemist, tööde mahu vähenemist, konkurentsi karmistumist ning ehitushindade alanemist. Samas Skanska kontsern on suutnud neid ohtusid vältida ja head kasumit teenida. Vaevalt lohutab omanikke ka teadmine, et Skanska EMV konkurentidel on olnud paljuski samad probleemid. Antud situatsioonis on organisatsioonil üheks võimaluseks lahkuda sellest tegevusvaldkonnast või turult. Teiseks võimaluseks on autori arvates oskuslikult ja eesmärgipäraselt juhtida pühendumust ning seeläbi kujundada sooritust. See võimaldab ettevõttes teha muudatusi vastavalt kuidas muutub majanduskeskkond. Samas organisatsiooni juhtimine peab olema väga tugev, sest oht ebaõnnestuda ja kanda suuri kahjumeid on suur.

Inimeste emotsionaalne pühendumus ja pühendunud projekti meeskondade koostamine töö autori arvates oluline. Tööde portfelli peab vastama töötajate kompetensusele, huvidele ja soovidele. See on eriti tähtis, sest kui panna töötaja vastumeelselt mingisse projekti on emotsionaalne pühendumus välistatud. Seega ka hinnang sooritusele saab olla keskpärane või pigem halb. Üheks Skanska EMV kahjumite põhjuseks võibki pidada kompetensilt sobimatute objektide saamine ehitusturult ja projekti meeskondade ebaõnnestunud komplekteerimine, seda eelkõige emotsionaalse pühendumuse madala taseme tõttu. Lisaks on tehtud vigu ka eelarvestamises, kuid kõrge emotsionaalne pühendumus võimaldaks nende vigade mõjusid vähendada. Ka saab kõrge

emotsionaalse pühendumusega meeskond kaasata lihtsamini vajalikku kompetensi, juhul kui oma kompetensist ei peaks piisama.

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli välja tuua pühendumuse ja soorituse seosed ehitusettevõtte Skanska EMV näitel. Uuringus osalesid Skanska EMV töötajad – insener tehniline personal (edaspidi: ITP) – juhatus, direktorid, valdkonnajuhid, projektijuhid, objektijuhid, töödejuhatajad, insenerid ja tugiteenistus. Töö teoreetilises osas selgus pühendumuse tähtsus ja selle mõju sooritusele. Antud uuringus kasutati kvalitatiivseid uurimisvahendeid (veebiküsimustik). Kvalitatiivsete vahendite kasutamise tingis valdkonna komplitseeritus ja kvantitatiivsete vahendite piiratus selliste teguri nagu sooritus hindamisel. Enamik pühendumuse ja soorituse vahelisi seoseid analüüsivaid uuringud käsitlevad just grupi (organisatsiooni) sooritust, mis on omakorda tihedalt seotud indiviidi sooritusega. Käesolevas magistritöö empiirilises osas käsitletud pühendumuse ja soorituse seoseid üksikisiku tasandil. Epiirilise uuringu protseduuri loogika oli järgmine:

- 1) Töö autor viis Skanska EMV-s läbi uuringu hindamaks Meyer ja Alleni poolt väljatöötatud organisatsioonilist pühendumust (vt. lisa 1).
- 2) Kohtuti Skanska EMV personalijuhiga, kellelt saadi nõusolek eelpool kirjeldatud uuringu läbiviimiseks.
- 3) Skanska EMV ITP töötajatele saadeti e-maili teel veebiküsimustik, milles paluti vastata kolme alaliiki (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) pühendumuse küsimustikule. Lisaks selgitati välja vastajate demograafilised tunnused (vanus, sugu, tööstaaž, haridustase). Kõik isikuandmed olid kodeeritud.
- 4) Saadi tagasi küsimustikud ja tehti esialgne analüüs, mis on vajalik kvalitatiivuuringu läbiviimiseks.
- 5) Skanska EMV personaliosakonnast saadi nõusolek antud töös kasutada soorituse hindamiseks 360 kraadi tagasiside küsitluse andmeid, mis oli eelnevalt (oktoober 2011) ettevõttes personaliosakonna poolt läbiviidud. Kõik isikuandmed olid kodeeritud.
- 6) Analüüsiti soorituse tulemusi. Kõik andmed (pühendumuse küsimustik, 360 kraadi tagasiside küsimustik) koondati ühtsesse Exceli tabelisse, millest konverteeriti andmed ümber statistikaprogrammi SPSS.

- 7) Viidi läbi lõplik analüüs, kus kasutati kvalitatiivse uuringu käigus kogutud andmeid.
- 8) Anti tagasiside Skanska EMV juhtkonnale.

Antud uuringus kasutati organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamiseks ning andmete kogumiseks Meyeri ja Alleni (Allen, Meyer 1990: 6-7) kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaalat. Skaala ühendab endas emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse alaskaalasid, iga pühendumuse komponenti mõõdetakse 8 väitega. Emotsionaalse pühendumuse skaala hindab töötaja suhtumist organisatsiooni jäämisesse, alalhoidliku pühendumuse skaala mõõdab organisatsioonist lahkumisega kaasnevaid kulusid ja atraktiivsete alternatiivvõimaluste kättesaadavust, normatiivne pühendumuse skaala hindab isiku poolt tunnetatud kohustuse taset töösuhte jätkamiseks. Küsimustik tõlgiti eesti keelde (lisa 2 on toodud ingliskeelsed väited). Tõlkimise käigus töötas autor läbi Kristina Kuut'i (2008: 113-115) ja Helle Peil'i (2009: 104-111) poolt koostatud samalaadse küsimustiku leidmaks sobivat tõlget. Väidete korrigeerimisel saadi käesolevas töös kasutatud küsimustik. Organisatsioonilist pühendumust puudutavad küsimused moodustavad küsimustikust esimese osa. Küsimustiku teine osa hõlmab vastaja demograafilisi andmeid, need puudutavad töötaja tööstaazi, sugu, vanust ja haridustaset. Tööstaazi ja vanuse osas on vastajaile ette antud vahemikud, kuna töö autori arvates võiks vastajail täpse numbri märkimine tekitada liiga isikliku küsitlemise tunde. Väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud neljapunktilist Likerti skaalat, vastused on vahemikus 1 (nõus) kuni 4 (ei ole nõus). Pööratud vastused arvutati ringi andmete töötlemise käigus ühtsele hindamisskaalale.

Käesolevas töös on soorituse uurimisel oluline teada just töötajate arvamust sooritusest (Ghosh 2005). Töötajad oskavad hinnata juhi sooritust käitumuslikult ja ei hinda osakonda traditsiooniliste tulemusnumbrite järgi nagu teevad isikud väljaspool osakonda. Tihti määravad organisatsiooni soorituse tulemuse ära välised tegurid (turu olukord, asukoht jne.), mis ei pruugi näidata juhi tegelikku sooritust (Beal *et al* 2003; 990).

Kuna gruppi soorituse hindamisel peavad töötajad hindama kaudselt ka enda tööd, on oluline mõista, kuidas võib enesehindamine mõjutada soorituse hinnanguid. Jourdeni ja

Heathi (1996: 376-378) uurimus analüüsis enesehindamist ja selle erinevust tegelikkust tulemustest. Sellist enesehinnangu kallutatust nimetati hindamislõheks (*evaluation gap*). Uuring näitas, et üksikisikute enesehindamise puhul avaldub tavaliselt negatiivne hindamislõhe. Ehk siis inimene, kes peab enda sooritust hindama võrreldes teistega, hindab oma tulemust madalamalt kui see tegelikult on. Grupi puhul avaldus aga positiivne hindamislõhe. Käesoleva töö puhul ei ole eesmärgiks hinnata konkreetse töötaja sooritust numbriliselt, samuti ei võrrelda leitud sooritust teiste uuritavate isikutega. Seega ei tohiks võimalik negatiivne illusioon, mis avaldub suure tõenäosusega kõigis uuritavates organisatsiooni töötajates, tehtavid järeldusi mõjutada.

Sooritust uuriti käesolevas töös üksikisiku tasandil. Alluvate hinnanguid soorituse kohta agregeeriti, seetõttu ei muuda üksiku töötaja ekstreemne hinnang märkimisväärselt üldist hinnangut juhile. Töötajate ekstreemsete hinnangute põhjuseks võib olla tõsiasi, et juht ei käitu kõigi töötajatega sarnaselt. Ükskõik kui objektiivne juht püüab olla, esineb inimesi juhtides ikkagi teatud subjektiivsust (Yun *et al* 2006: 379). Näitena võib tuua olukorra, kus juht suhtub osadesse töötajatesse sõbralikumalt kui teistesse, mis põhjustab juhi erinevat tajumist indiviidide poolt.

Töötajate soorituse parandamiseks ja kompetentside tõstmiseks on Skanska EMV-s hiljuti kasutusele võetud kompetentside hindamise süsteem (vt lisa 6), mis koosneb:

- 1) aasta tulemuste hindamine – finantstulemused, atesteerimistulemused, auditite tulemused;
- 2) juhtimisvõimekuste hindamine – 360 tagasiside küsitlus, juhtkonna hinnang juhtimisele;
- 3) juhtkonna otsused ehk kokkuvõttev hinnang – koolitusvajadus, taseme muutus, ümberpaigutamine, juhendamine;
- 4) arenguveestlus – kokkulepped töötajaga.

Empiirilise uuringu teises osas kasutab töö autor soorituse mõõtmiseks 360 kraadi tagasiside küsitlust. Nimetatud küsimustik on toodud töö lisades 3 ja 4. Küsimused jagunesid kaheks: 1) juhtide küsimustik; 2) tugiteenistuse küsimustik. Juhtide küsimustik koosnes kümnest küsimusest ja tugiteenistus vastavalt kaheteistkümnest küsimusest, väidetele hinnangu andmiseks on põhiliselt kasutatud kuuepunktulist skaalat, vastused on vahemikus 0 (ei oska öelda) kuni 5 (alati). Ühele küsimusele

antakse hinnang üheteistkümne punktilisel skaalal, vastused on vahemikus 0 (ei oska öelda) kuni 10 (alati). Juhtide küsimustikus ja tugiteenistuse küsimustikus on kattuvaid küsimusi kuus, kusjuures tugiteenistuse kolm viimast küsimust käivad osakonna kohta kuhu vastav spetsialist kuulub. Hinnatav isik saab hinnangu endalt (I), ülemuselt (Ü), kolleegilt (K) ja alluvalt (A).

Käesoleva uurimise valimi moodustasid Skanska EMV töötajad. 360 kraadi tagasiside küsitlus viidi läbi oktoober 2011 ja pühendumuse küsitlus aprill 2012. Nimetatud organisatsioonis oli viimasel küsitluse perioodil 151 ITP töötajat. 360 kraadi tagasiside küsitlus viidi läbi struktuuris alates juhatuse esimehest kuni projektijuhini sh kogu tugiteenistus (personali-, kinnisvara ja haldus-, hanke-, raamatupidamis-, eelarve ja pakkumis-, IT-, juriidiline-, kvaliteedi ja tööohutuse-, müügiesakond). Tänapäevaks on ettevõttes toimunud paljude töötajate lahkumine ja asendumine uutega, tulenevalt viimaste aastate majandusolukorrast antud sektoris ning muudatustest organisatsioonis. Täidetud 360 kraadi tagasiside küsitluse ankeete oli kokku 61. Pühendumuse küsitlus viidi läbi kogu 151 ITP töötajate seas, millest korrektselt täidetud ankeete oli 78. Isikuid, kes osalesid mõlemas küsitluses oli seega 27. Küsimustikud olid vormistatud internetipõhiselt veebikeskkonnas Google Docs ning saadeti töötajatele ametisisese elektronposti teel. Küsitlutele selgitati küsitluse eesmärki, vabatahtlikkust ja konfidentsiaalsust. Pühendumuse küsimustiku vastanute osakaal oli 52%, mis garanteerib valimi mahu kalkulaatori (Sample Size... 2008) järgi usaldusnivool 95% uurimistulemuse täpsuse $\pm 7,7\%$. 360 kraadi tagasiside küsitlus oli kõigile kohustuslik. Seega uurimistulemuse ebatäpsuses ei saa kahtlusi tekkida.

Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes on toodud tabelis 8. Antud tabelis on töötajate arvaks 270, mis sisaldab lisaks 151 ITP töötajatele ka 119 töölist. Analüüsides töötajate jagunemist töötatud aja järgi, võib öelda, et ülekaalus on antud organisatsioonis lühikest aega töötanud töötajad. Alla 5 aasta on töötanud 59,6% töötajatest. Selle põhjuseks võiks käesoleva magistritöö autori hinnangul olla viimastel aastatel toimunud suured muutused antud sektoris ja ka organisatsioonis endas. Valimi struktuuri analüüs sootunnuse järgi näitab, et naiste osatähtsus uuritavas valimis on 20,5%, mis on mõnevõrra kõrgem (11,1%) uuritava organisatsiooni töötajate jaotusele sootunnuse alusel. Vastajate vanuselist jagunemist analüüsides nähtub, et 88,6%

uurimuses osalenutest on vanuses 50 aastat ja nooremad. 51-60 aastaste töötajate osakaal valimis on 7,7% ja üle 60 aastaste osakaal 3,8%. Tabeli 8 põhjal võib öelda, et uurimuses osalenute vanuseline struktuur on sarnane organisatsiooni töötajate jaotusele vanuse alusel.

Tabel 8. Skanska EMV töötajate demograafilised andmed.

Organisatsioonis töötatud aeg	Töötajate arv	Vastanuid	Protsent töötajate arvust	Protsent vastanutest
alla 5 aasta	161	53	59,6	67,9
5-10 aastat	48	13	17,8	16,7
10-15 aastat	27	5	10,0	6,4
15-20 aastat	14	2	5,2	2,6
üle 20 aasta	20	5	7,4	6,4
Töötaja sugu				
Mees	240	62	88,9	79,5
Naine	30	16	11,1	20,5
Töötaja vanus				
20-30 aastat	81	25	30,0	32,1
31-40 aastat	87	25	32,2	32,1
41-50 aastat	50	19	18,5	24,4
51-60 aastat	33	6	12,2	7,7
üle 60 aasta	19	3	7,0	3,8
Töötaja haridustase				
põhiharidus	12	1	4,4	1,3
keskharidus	24	8	8,9	10,3
keskeriharidus	36	6	13,3	7,7
rakenduslik kõrgharidus	12	10	4,4	12,8
kõrgharidus	70	47	25,9	60,3
teaduslik kraad	13	6	4,8	7,7
Allikas: Skanska EMV personaliosakond (autori koostatud)				

Haridustaseme järgi tulemusi analüüsides võib näha, et 60,3% vastanutest omab kõrgharidust, mis on oluliselt kõrgem (25,9%) uuritava organisatsiooni töötajate jaotusele töötajate jaotusele haridustaseme alusel. Ülejäänud antud valimi haridustasemed sarnanevad käesoleva magistritöö autori hinnangul organisatsiooni töötajate jaotusele haridustaseme alusel.

Pühendumuse küsimustiku ja 360 kraadi tagasiside küsimustiku tulemused koondati ühtsesse Exceli tabelisse. Küsitluse tulemusi töödeldi statistikaprogrammiga SPSS. Küsimustikus olevad pööratud väited arvutati ümber ühtsele hindamisskaalale. Selgitamaks välja organisatsioonile pühendumise alaskaalade usaldusväärtusi, arvutati

pühendumuse alaskaalade reliaabluskoefitsendid (vt. tabel 9). Tulemuste põhjal võib öelda, et skaalad on usaldusväärsed.

Tabel 9. Organisatsioonile pühendumuse komponentide reliaabluskoefitsendid (Cronbachi alfa)

Komponent	Reliaabluskoefitsent
Emotsionaalne	0,73
Alalhoidlik	0,75
Normatiivne	0,72

Allikas: autori koostatud

Pühendumuse küsimustiku ja 360 kraadi tagasiside küsimustiku tulemused koondati ühtsesse Exceli tabelisse. Küsitluse tulemusi töödeldi statistikaprogrammiga SPSS. Küsimustikus olevad pööratud väited arvutati ümber ühtsele hindamisskaalale. Selgitamaks välja organisatsioonile pühendumise alaskaalade usaldusväärtusi, arvutati pühendumuse alaskaalade reliaabluskoefitsendid (vt. tabel 9). Tulemuste põhjal võib öelda, et skaalad on usaldusväärsed.

2.2. Organisatsiooni pühendumuse ja soorituse seoseid käsitletava uuringu tulemused

Käesolevas alapunktis tuuakse välja hinnangud pühendumusele ja sooritusele ning seejärel arvutatakse pühendumuse komponentide ja soorituse vahelisi korrelatsioone. Pühendumuse küsimustiku pööratud vastused arvutati ringi ühtsele hindamisskaalale. Töötajate emotsionaalset pühendumust väljendavad hinnangud on esitatud lisas 7. Analüüsides toodud andmeid nähtub, et suurele osale töötajaist 87,2% oleksid väga õnnelikud, kui saaksid veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis (50% töötajatest pigem nõus ja 37,2% nõus väitega). Autori arvates on sellise olukorra tinginud, et tegemist on suure rahvusvahelise organisatsiooniga, kes suudab pakkuda oma töötajatele karjääri tegemise võimalust ja turvatunnet tuleviku suhtes. Emotsionaalset pühendumust väljendab ka töötajate arvamus, et nad võiksid kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, samuti nagu on kiindunud sellesse organisatsiooni: 44,9% töötajatest ei nõustu ja 53,8% nõustub väitega. Autori hinnangul ei ole saadud tulemus hea.

Järgmisena on toodud töötajate alalhoidliku pühendumust väljendavad hinnangud. Suur enamus vastajaist 82,1% on leidnud, et praegusel töökohal töötamine tuleneb nii vajadusest kui ka oma soovist (51,3% töötajatest pigem nõus ja 30,8% nõus väitega). Samas võib välja lugeda suhteliselt kõrget alalhoidliku pühendumuse taset – mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda: 51,3% vastanutest nõustus väitega. Kuid väide - organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas: 55,1% vastanutest nõustus väitega, viitab autori arvates mitte väga kõrgele alalhoidliku pühendumuse tasemele. Vähest alalhoidliku pühendumuse taset kinnitavad ka väited: 1) A6 - Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda: 74,4% vastanutest ei nõustu väitega; 2) A7 - Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus: 61,5% vastanutest ei nõustu väitega; 3) A8 - Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis: 79,5% vastanutest ei nõustu väitega.

Analüüsides töötajate poolt antud hinnanguid normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele võib öelda, et organisatsioonile lojaalne olemist peetakse väga oluliseks – 89,7% töötajatest arvab, et ka tänapäeval on mõtet organisatsioonile lojaalne olla. Lojaalsuse väärtustamist kinnitab ka hinnang väidetele – 1) ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile: 65,4% vastanutest ei nõustunud antud teesiga; 2) pidev ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline: 61,5% vastanutest ei nõustunud antud teesiga; 3) mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse: 60,3% vastanutest nõustus antud teesiga. Mujalt parema tööpakkumise saamisel lahkuks 48,7% vastanutest praegusest töökohast. Kokkuvõtlikult analüüsides toodud tulemusi võib teha järelduse, et organisatsiooni liikmed tunnevad tugevat normatiivset pühendumust.

Pühendumuse taseme hindamiseks selgitati välja, millist pühendumuse komponenti esines kõige rohkem. Selleks arvutati välja emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse

pühendumuse alaskaalade aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja variatsioonikoefitsendid (vt. tabel 10).

Tabel 10. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja variatsioonikoefitsendid

Komponent	Emotsionaalne	Alalhoidlik	Normatiivne
aritmeetiline keskmine	2,89	2,38	2,72
standardhälve	0,26	0,36	0,25
variatsioonikoefitsient	0,09	0,15	0,09

Allikas: autori koostatud

Pühendumuse taseme hindamisel näitasid organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemused, et uuritava grupil esines kõige enam emotsionaalset (2,89) ja normatiivset pühendumust (2,72). Alalhoidliku pühendumust esines vähem (2,38). Variatsioonikoefitsient näitab, et kõige enam varieerusid tulemused alalhoidliku pühendumusega töötajatel. Emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega töötajate tulemuste varieeruvus on sama. Lisaks võib öelda, et antud ettevõttes käsitletakse emotsionaalset ja normatiivset pühendumust väga ühetaoliselt.

Järgmisena selgitatakse käesolevas töös keskväärtuste võrdlemisel ANOVA abil välja, kas esineb erinevusi töötajate hinnangutes pühendumusele, tööle ja lahkumise tõenäosusele erinevate töötajate gruppide lõikes. Autorit huvitas, kas organisatsiooniline pühendumus ja selle koostisosad võivad olla statistiliselt olulisel määral erinevad töötajate erinevates alagruppides – erineva haridustaseme, soo, vanuse ja tööstaažiga töötajate seas. Analüüsi käigus tekkis neli arvutust, millest ühes tekkis oluline erinevus.

Alalhoidliku ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse keskmise hinnangu osas esines olulisuse nivool 0,05 statistiliselt oluline erinevus tööstaaži lõikes (vt. tabel 11).

Organisatsioonile on kõige vähem alalhoidliku ja normatiivset pühendumust töötajates tööstaažiga kuni 10a. Kõige suurem on alalhoidlik ja normatiivne pühendumus töötajates kes on töötanud ettevõttes üle 20a. Seega võib tabeli 11 põhjal öelda, et staažikamate töötajate näol on tegu organisatsioonile enampühendunud töötajatega. Autori hinnangul on siin tegu töötajatega, kes olemasoleva töökoha kaotuse või koondamise kartuses omavad kõrget alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse taset.

Tabel 11. Erinevate pühendumuse liikide võrdlus organisatsioonis töötatud aja.

Pühendumus	Organisa- tsioonis töötatud aeg	Organisa- tsioonis töötatud aeg	Vabadus- astmed (F), p-arv, dispersioon- analüüsi tulemused	Standardhälve	Hinnangute keskmine
Emotsio- naalne pühendumus	kuni 10a	10-20a	F(1,72)=1,44 p= ,24	0,26	2,9
		üle 20a			
	10-20a	kuni 10a			2,9
		üle 20a			
	üle 20a	kuni 10a			3,3
		10-20a			
	Kokku				2,9
Alalhoidlik pühendumus	kuni 10a	10-20a	F(1,72)=2,30 p= ,11 -,44* ,44*	0,36	2,3
		üle 20a			
	10-20a	kuni 10a			2,5
		üle 20a			
	üle 20a	kuni 10a			2,8
		10-20a			
	Kokku				2,4
Normatiivne pühendumus	kuni 10a	10-20a	F(1,71)=2,69 p= ,08 -,54* ,54*	0,25	2,7
		üle 20a			
	10-20a	kuni 10a			2,8
		üle 20a			
	üle 20a	kuni 10a			3,2
		10-20a			
	Kokku				2,7

*Olulisuse nivool 0,05 statistiliselt oluline erinevus

Allikas: autori koostatud

Soorituse taseme hindamisel on lähtunud magistritöö autor 360 kraadi tagasiside küsimustikust.. Antud küsimused ei puuduta selliseid soorituse mõõdikuid nagu näiteks finants, kvaliteet ja tööohutus, kuna nimetatud vorm oli etteantud Skanska kontserni poolt. Soorituse hindamise tulemused on toodud tabelis 12. 360 kraadi tagasiside küsitlus jagunes kaheks grupiks: 1) juhtide küsimustik; 2) tugiteenistuse küsimustik. Mõlema grupi peale oli kattuvaid küsimusi 6. Hindajateks olid ülemus, kolleeg, alluv ja ise. Kolleegi hinnang on kõige objektiivsem kuna küsitletud on mitut kolleegi,

vastupidiselt teistele rühmadele (ise, ülemus, alluv). Küsimused 11-13 käivad tugiteenistuse kohta, kellel reeglina puuduvad alluvad, seetõttu on ka tabelis 12 vastav veerg tühi.

Tabel 12. 360 kraadi tagasiside küsitluse keskmine hinne hindamisskaalal 0-5.

Küsimus	Ise	Ülemus	Kolleeg	Alluv
Küsimus 1 - Juhib projekti	2,68	2,97	4,39	3,69
Küsimus 2 - Juhib meeskonda	2,74	2,97	4,14	3,70
Küsimus 3 - Mõistev	2,71	3,27	4,31	3,84
Küsimus 4 - Tulemuslikkus	3,61	3,17	4,45	3,91
Küsimus 5 - Koostöö, suhtlemine	3,43	3,33	4,45	3,72
Küsimus 6 - Areng	3,41	3,10	4,19	3,15
Küsimus 7 - Eeskuju	2,85	3,08	4,27	3,24
Küsimus 8 - Otsustusvõime	3,30	2,90	4,35	3,85
Küsimus 9 - Lai silmaring	2,24	3,21	3,88	2,93
Küsimus 10 - Nõutud töötaja	5,92*	6,75*	8,44*	7,53*
Küsimus 11 - Erialane pädevus	4,11	3,52	4,65	-
Küsimus 12 - Täpsus	4,15	3,52	4,56	-
Küsimus 13 - Usaldusväärsus	4,63	3,67	4,57	-
Aritmeetiline keskmine	3,32	3,23	4,35	3,56

Märkus: * hindamisskaala 0-10 ja ei ole arvestatud aritmeetilise keskmise arvutuses

Allikas: autori koostatud

Autori hinnangul ei ole korrektne hakata tulemustes välja tooma erisusi küsimuste lõikes, kuna numbrites on teatud subjektiivsust. Samas on oluline küsimuste 1-13 aritmeetiline keskmine hinne hindajate gruppide lõikes. Hindajad „ise“ ja „ülemus“ tulemused on sarnased vastavalt 3,32 ja 3,23, mida võib autori hinnangul lugeda heaks tulemuseks kuna enesekriitikat esineb mõõdukalt. Kolleegi teatud määral kõrgem hinnang 4,35 on seletatav asjaoluga, et puudub ülema ja alluva suhe. Lisaks võib teha järelduse, et kolleegidel omavahel on hea läbisaamine. Alluva mõnevõrra kõrgemat hinnangut 3,56 võib seletada alluva ja ülemuse suhtega.

Järgnevalt uuris autor oma töös pühendumuse ja soorituse vahelisi seoseid. Seoste leidmisel oli aluseks kahe küsitluse (pühendumuse küsimustik, 360 kraadi tagasiside küsimustik) tulemused, millest arvutati omavahelisi korrelatsioone vt tabel 13.

Tabel 13. Organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vaheliste korrelatsioonide arvutamine

		Organisatsiooniline sooritus			
		Ise	Ülemus	Kolleeg	Alluv
Organisatsiooniline pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	X	X	X	X
	Alalhoidlik pühendumus	X	X	X	X
	Normatiivne pühendumus	X	X	X	X

Allikas: autori koostatud

Nii tekkis kaksteist korrelatsiooni arvutust. Korrelatsiooni arvutustest on näha organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vahelised seosed kui ka soorituse erinevate komponentide omavahelised seosed (vt lisa 8). Järgnevalt toodud tabelis 14 pühendumise ja soorituse hindaja "ise" omavahelised seosed.

Tabel 14. Keskmise pühendumuse ja soorituse hindaja "ise" omavahelised seosed

Soorituse hindaja „ise“	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväarsus
Emots pühendumus	,47	,71**	,54	,41*	,34	,33	,04	,40*	,61*	,05	,06	,02	-,18
Alalh pühendumus	,36	,41	,19	,47*	,11	,42*	-,19	,34	,61*	,17	-,29	-,44	,24
Normatiiv pühendumus	-,01	,03	,04	-,01	-,06	,12	-,39*	,06	,03	-,24	-,27	-,66*	,19

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Alalh pühendumus - alalhoidlik pühendumus

Normatiiv pühendumus - normatiivne pühendumus

Allikas: autori koostatud

Antud seosed on autori hinnangul ehituse projektijuhtimise puhul olulised, mille tähtsust on raske ülehinnata. Emotsionaalse pühendumusega kaasneb võime juhtida meeskonda, tulemuslikkus, otsustusvõime ja lai silmaring. Kõige positiivsemalt on seotud soorituse omadused „Juhib projekti“ ja „Juhib meeskonda“ teistete soorituste liikidega. Kõige nõrgemaks osutusid soorituse seosed „Usaldusväarsus“ ja „Eeskuju“ ning „Erialane pädevus“ ja „Eeskuju“ vahel.

Alahoidliku pühendumusega töötajad rahulduvad enam praegusel ametipositsioonil töötamisega kui emotsionaalselt pühendunud töötajad. Emotsionaalse pühendumusega töötajal on suurem tahe teha karjääri, seevastu alahoidliku pühendumusega töötaja tunnetab suuri kulusid, mis kaasnevad töökoha vahetusega. Lisaks esineb tugevaid positiivseid soorituse seoseid - „Juhib projekti“, „Juhib meeskonda“, „Mõistev“ ülejäänud soorituse komponentidega. Kõige nõrgemalt on seotud „Usaldusväarsus“ komponendiga „Eeskuju“.

Veel võib järeldada, et mida enam normatiivselt pühendunud töötaja seda vähem on ta teistele eeskujuks ja seda väiksem on tema täpsus. Antud tulemust võib autori hinnangul lugeda ka loogiliseks, kuna antud töötajad lähtuvad vanadest normidest ja reeglitest (puudub soov teha muudatusi) ning seetõttu muutuvad ka hajameelseks ja kaotavad vajaliku täpsuse. Tugevalt positiivselt on seotud „Juhib projekti“, „Juhib meeskonda“, „Mõistev“, „Tulemuslikkus“ ülejäänud soorituse komponentidega. Kõige nõrgemalt on „Usaldusväarsus“ seotud „Eeskujuga“.

Järgnevalt on arvutatud pühendumuse ja soorituse hinadaja „ülemus“ omavahelisi seoseid. Tabelist 15 on näha, et seoseid ei esinenud.

Tabel 15. Pühendumuse ja soorituse hinadaja "ülemus" omavahelised seosed

Soorituse hinadaja „ülemus“	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväarsus
Emots pühendumus	,01	-,02	-,03	-,18	,04	-,13	-,02	,33	,02	,09	,09	,07	,08
Alalh pühendumus	,13	-,02	,14	-,31	-,19	,05	-,22	,14	-,13	-,14	-,21	-,22	-,18
Normatiiv pühendumus	,26	,08	,00	-,30	-,12	,09	-,10	,10	-,05	-,03	,00	,03	,05

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Alalh pühendumus - alahoidlik pühendumus

Normatiiv pühendumus - normatiivne pühendumus

Allikas: autori koostatud

Tabelis 16 on pühendumuse ja soorituse hindaja „kolleegid“ omavahelised seosed. Need seosed on olulised, ilma milleta ei ole võimalik juhtida ehitusprojekte. Emotsionaalne pühendumus soodustab otsustusvõimet ning koostööd ja suhtlemist. Soorituse omavahelistest seostest on kõige tugevamalt positiivselt seotud „Koostöö, suhtlemine“ komponendiga „Mõistev“. Seevastu kõige nõrgemalt on seotud „Otsustusvõime“ ja „Areng“. Autori hinnangul on antud seosed mõistetavad.

Tabel 16. Pühendumuse ja soorituse hindaja "kolleegid" omavahelised seosed

Soorituse hindaja „kolleegid“	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväarsus
Emots pühendumus	,35	,34	,36	,33	,44*	-,04	,39	,45*	-,32	,37	,46	,26	,18
Alalh pühendumus	,64*	,21	,02	,14	,03	,06	,35	,40*	,04	,32	,24	-,10	,26
Normatiiv pühendumus	,31	,32	-,11	,05	-,12	,15	,04	,31	-,13	,01	,33	-,02	,33

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Alalh pühendumus - alalhoidlik pühendumus

Normatiiv pühendumus - normatiivne pühendumus

Allikas: autori koostatud

Üldiselt võib emotsionaalse ja alahoidliku pühendumuse ning soorituse seoseid lugeda sarnasteks, kuna viiest seosest kattuvad täielikult kolm: „Tulemuslikkus“, „Otsustusvõime“ ja „Lai silmaring“. Erinevus - emotsionaalselt pühendunud töötaja väärtustab „Meeskonna juhtimist“ ning „Koostööd, suhtlemist“, seevastu alalhoidlikult pühendunud töötaja „Projekti juhtimist“ ja „Arengut“. Soorituselt on kõige tugevamalt positiivselt seotud „Koostöö, suhtlemine“ komponendiga „Mõistev“. Seevastu kõige nõrgemalt on seotud „Otsustusvõime“ komponendiga „Areng“.

Tabel 17. Pühendumuse ja soorituse hindaja "alluv" omavahelised seosed

Soorituse hindaja „alluv“	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväarsus
Emots pühendumus	,16	,34	,10	,16	,13	,02	,07	,27	-,24	,19	-	-	-
Alalh pühendumus	-,23	-,07	-,12	-,20	-,28	-,02	-,36	-,19	-,48	-,21	-	-	-
Normatiiv pühendumus	-,26	,08	-,63*	,09	-,49	,11	-,13	,00	-,30	-,44	-	-	-

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Alalh pühendumus - alalhoidlik pühendumus

Normatiiv pühendumus - normatiivne pühendumus

Allikas: autori koostatud

Tabeli 17 põhjal võib väita, et mida rohkem normatiivselt pühendunud töötajad, seda väiksem on võime mõista inimesi. Ka seda tulemust võib pidada põhjendatuks, kuna teatud normatiivide liigne järgimine võib kaotada töötajate võime mõista inimesi. Kõige tugevamalt on seotud „Juhib meeskonda“ komponendiga „Otsustusvõime“. Kõige nõrgemalt „Nõutud töötaja“ komponendiga „Areng“. Kaheteistkümnest korrelatsiooni arvutusest esines seoseid kuuel kombinatsioonil: kokku 14 seost, millest 3 olid negatiivsed.

2.3. Järeldused ja ettepanekud parema soorituse tegemiseks pühendumuse vahendusel Skanska EMV-s

Läbiviidud ankeetküsitlusest selgunud tulemuste analüüsimise põhjal saab autor tuua välja seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vahel (vt tabel 18). Organisatsioonilise soorituse parendamiseks tuleb muuta pühendumust. Soorituse näitajad uuriti kvalitatiivsete meetoditega.

Tabel 18. Pühendumuse ja soorituse seosed ehitusettevõttes Skanska EMV

Pühendumuse alaliik	Positiivne või negatiivne seos	Pühendumuse seos sooritusega	Soorituse hindaja
Emotsionaalne pühendumus	positiivne seos	Juhib meeskonda Tulemuslikkus Otsustusvõime Lai silmaring Koostöö, suhtlemine Otsustusvõime	Ise Ise Ise Ise Kolleeg Kolleeg
Alalhoidlik pühendumus	positiivne seos	Tulemuslikkus Areng Lai silmaring Juhib projekti Otsustusvõime	Ise Ise Ise Kolleeg Kolleeg
Normatiivne pühendumus	negatiivne seos	Eeskuju Täpsus Mõistev	Ise Ise Alluv

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtteks võib järeldada:

- emotsionaalne pühendumus suurendab võimet juhtida meeskonda, tulemuslikkust, otsustusvõimet, laia silmaringi, koostööd ja suhtlemist;
- alahoidlik pühendumus suurendab tulemuslikkust, arengut, laia silmaringi, projekti juhtimist ja otsustusvõimet;
- normatiivne pühendumus vähendab eeskujuks olemist, täpsust, mõistmist.

Pühendumuse taseme hindamisel näitasid organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemused, et uuritava grupil esines kõige enam emotsionaalset ja normatiivset pühendumust. Alalhoidliku pühendumust esines vähem. Variatsioonikoefitsient näitab, et kõige enam varieerusid tulemused alalhoidliku pühendumusega töötajatel. Emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega töötajate tulemuste varieeruvus on sama. Lisaks võib öelda, et antud organisatsioonis käsitletakse emotsionaalset ja normatiivset pühendumust sarnaselt.

Normatiivselt pühendunud töötajad jäävad tööle kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu. Skanska EMV töötajad peavad lojaalsust väga vajalikuks ja oluliseks, töötamine organisatsioonis on suurel määral tingitud moraalsest kohustusest ja kohusetundest. Töötajad on arvanud, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile. Ligi pooled vastanuist leidsid, et asjad olid paremad neil

päevil, mil inimesed püsisid terve elu ühes töökohas. Kuigi kiiret liikumist ühest organisatsioonist teise peetakse ebaetiliseks, on parema tööpakkumise korral siiski enamik töötajaist valmis organisatsioonist lahkuma.

Alalhoidliku pühendumust tundev töötaja ei tee aga pingutusi organisatsiooni edukuse nimel ning see võib mõjutada negatiivselt kogu organisatsiooni efektiivset toimimist. Alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad küll organisatsiooni püsima, kuid mitte emotsionaalse seotuse tõttu, nad lihtsalt vajavad olemasolevat töökohta. Alalhoidliku pühendumusega töötaja tajub, et olemasolevate kogemuste ja oskustega on tal raske uut töökohta leida, ta teadvustab alternatiivide vähesust või puudumist ning tunnistab, et lahkumisega kaasnevad kulutused on liiga kõrged. Skanska EMV töötajad väitsid, et isegi soovi korral oleks neil raske organisatsioonist lahkuda – puuduvad olulised muud valikuvõimalused, tunnistatakse alternatiivide nappust ja lahkumist peeti kulukaks.

Emotsionaalse pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooniga kokku, sest nad tahavad seda. Skanska EMV põhitegevus – projektijuhtimine, eeldab teatud projektimeeskondade olemasolu, mis asuvad territoriaalselt väga erinevates Eesti piirkondades, mistõttu suured vahemaad muudavad raskeks vahetu organisatsioonisisese suhtlemise. Omavaheline vahetu ja isiklikum suhtlemine on vähene ning ei teki ühtekuuluvustunnet, mis looks aluse emotsionaalse pühendumuse tekkele. Suur osa töötajaist on siiski väitnud, et olemasoleval töökohal töötamine tuleneb nii vajadusest kui soovist. Enamikule lähevad korda organisatsiooni probleemid ja nad oleksid õnnelikud töötades kogu edaspidise karjääri selles organisatsioonis. Nõrka emotsionaalset pühendumust väljendas töötajate arvamus, et nad on valmis kiinduma ka teise organisatsiooni. Organisatsiooni puutuvast sõprade ja tuttavatega vestlema nõustus meelsasti suur osa töötajaist.

Kokkuvõttes ei saa tulemust hinnata kuigivõrd positiivseks, kuna emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tase võiks olla kõrgem ja normatiivse pühendumuse tase madalam. Autori hinnangul võib kõrge normatiivse pühendumuse tase olla seotud töötajate ebastabiilsuse tunnetamisega, hirm töökoha kaotuse ees, vähene selgitus ja ebapiisav suhtlemine juhtkonna poolt ning vastuseis muudatustele, mis aga kokkuvõtteks ei tule kasuks organisatsiooni arengule.

Organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahel esines mitmeid seoseid, tegemist on ootuspäraste ja loogiliste seostega. Kõige enam esines seoseid emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse hinnangute osas. Töötajad, kellele lähevad korda organisatsiooni probleemid, usuvad, et ka tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja. Kiiret ühest organisatsioonist teise liikumist peavad nad ebaeetiliseks. Töötajad, kes tunnevad tugevat ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga, ei tunne, et oleks õige lahkuda ka parema tööpakkumise saamise korral mujalt. Autori hinnangul viitab emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse komponendi kõrgem seotus sellele, et inimeste soovid on seotud kohustusega – töötajad tahavad tegeleda sellega, mida nad peavad tegema. Seega töötajad soovivad teha tööd, mida nad tegema peavad. See, mida inimene vajab, on seotud piirangutega ning ilmselt seetõttu nõrgemas seoses.

ANOVA analüüsi abil selgus, et sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes esines mõningaid erisusi hinnangutele pühendumuse osas. Staažikamad töötajad on organisatsioonile enam alalhoidlikult ja normatiivselt pühendunud. Nad tunnevad end enam organisatsiooni „pere liikmena“ ja neile lähevad rohkem korda organisatsiooni probleemid. Pikem tööstaaž soodustab ka normatiivse pühendumuse tõusu – kasvab lojaalsus ja sellest tulenev side organisatsiooniga. Väiksema tööstaažiga töötajad ei väärtusta kogu elu vaid ühes organisatsioonis töötamist ning arvasid, et võiksid kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni. Autori hinnangul on see ka loogiline.

Käesoleva magistritöö käigus läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et nõrgimaks valdkonnaks on organisatsioonilise pühendumuse seisukohalt alalhoidliku pühendumuse madal tase, mida tuleks kindlasti arendada. Lisaks tuleks tõsta ka emotsionaalse pühendumuse taset. Seevastu normatiivse pühendumuse tase võiks olla mõnevõrra madalam. Emotsionaalse pühendumuse ja üldise rahulolu tekkimise eelduseks on sisemise motivatsiooni olemasolu. Sisemine motivatsioon tuleneb omakorda (Eby, Freeman, Rush, Lance 1999: 477): 1) oskuste mitmekesisusest; 2) iseseisvusest; 3) tööst saadavast tagasisidest; 4) rahulolust juhi tegevusega; 5) õiglasest töö tasustamisest.

Parandamaks organisatsiooni tulemusi (sooritust) on vaja suurendada töötajate organisatsioonilist, eelkõige alalhoidlikku ja emotsionaalset pühendumust. Selleks on Skanska EMV juhtkonnal vaja tähelepanu pöörata järgmistele valdkondadele:

- 1) tööst saadava tagasiside parendamine;
- 2) töötajate võimete, oskuste ja teadmiste maksimaalne ärakasutamine;
- 3) organisatsioonipoolse toetuse suurendamine;
- 4) töötajate suurem otsustusvabadus ja selgem vastutuse määratlemine;
- 5) ühtekuuluvustunde loomine
- 6) organisatsioonisisese õigluse suurendamine (sh. õiglane töötasu)

Pideva tagasiside andmine töötulemuste kohta aitab töötajail arendada oma tööalaseid oskusi, parandada töötulemusi, tunnetada oma arenguperspektiivi. Organisatsiooni juhid on liidrid ja eestvedajad, nende käitumine on töötajaile eeskujuks, oluline on juhtidelt tagasiside ja tunnustus. Töötajaile on tähtis, et tema pingutusi pannakse tähele ja hinnatakse – kiitmine ja tunnustamine organisatsiooni juhi poolt ei nõua suurt rahalist ressursi, kuid mängib emotsionaalse pühendumuse suurendamisel olulist rolli. Oluliseks peab autor siinkohal ka meeskonnatöö tunnustamist.

Töötajate organisatsioonilist pühendumust mõjutab nende võimete, oskuste ja teadmiste maksimaalne ärakasutamine. Kui töötaja saab oma töös kõiki võimeid, oskusi ja teadmisi ära kasutada, tõuseb ka tööst saadav rahulolu ning seeläbi ka pühendumus organisatsioonile. Töötaja rahulolu tekkeks on oluline karjääri tegemise võimalus (sh võimalus struktuuris liikuda ka horisontaalselt). Edutamisvõimalust peaksid tundma kõik töötajad.

Uute töötajate värbamisel tuleks kandidaatidele anda ammendav pilt tema tulevastest tööülesannetest ja võimalustest oma oskusi ja teadmisi kasutada mõjutades seeläbi inimeste valikut leida enda oskustele sobiv töö. Mitmekülgsed koolitused aitavad kaasa pühendumuse kasvule – võimalus areneda kompetentsemaks spetsialistiks aitab töötajail end tunda väärtuslikumana. Töötaja peaks omama selget arusaama enda tähtsusest organisatsioonis ja tundma enda rolli tööeesmärkide kujundamisel.

Organisatsiooni eesmärkide ja töötajate töö kasulikkuse selgitamine on samuti tähtis, kuna aitab töötajail organisatsiooniga samastuda. Kui töötaja tunneb, et tema isiklikud eesmärgid ja väärtused sarnanevad organisatsiooni omadega, soovib ta jääda organisatsiooni liikmeks. Siinkohal tuleb järgida ka seda, et organisatsioon lähtuks oma töös alati põhiväärtustest. Töötajate kaasamine otsuste langetamisse aitab tagada, et

otsused oleksid arusaadavad ja õiglased. Töötaja tunneb, et ka tema arvamus on oluline ja väärtuslik ning tunneb seeläbi emotsionaalset seotust organisatsiooniga.

Organisatsioonipoolse toetuse tunnetamine on positiivselt seotud organisatsioonilise pühendumusega innustades töötajat saavutama organisatsiooni eesmärgi. Organisatsioonipoolne toetus tagab töötajaile kindluse, et abi on kättesaadav ning väljendab organisatsioonipoolset valmisolekut kompenseerida töötaja poolt tehtud pingutused, seega tekitab töötajates turvatunde. Oluline on püüda tagada stabiilsem töökeskkond. Töötajal on raske pühenduda organisatsioonile, mis on pidevas muutumises ning töötaja ei tea, kas tema tööd varsti enam üldse vajatakse. Abiks on siin töötajate järjepidev informeerimine organisatsioonis toimuvatest ja plaanitavatest muutustest, et töötaja mõistaks muudatuse tähtsust ja mõttekust. Muudatuste läbiviijad peavad olema sisemiselt veendunud muudatuse vajalikkusest organisatsioonile tervikuna. Lisaks ei tohi muudatusi teha väga tihti, kuna kui eelnevat muudatust ei ole töötajad jõudnud omaks võtta mõjub uue muudatuse tegemine negatiivselt organisatsioonilisele pühendumusele. Organisatsiooni maine ja selle usaldusväärsus on samuti pühendumuse kujundamisel tähtsal kohal. Töötaja tahab olla sellise organisatsiooni liige, mille üle ta saab uhkust tunda.

Töötajad tunnetavad organisatsiooni juhtide kaudu, seega on kriitilise tähtsusega juhtide eeskuju. Töötajail on raske pühenduda organisatsioonile kui ta saab juhilt ebapiisavaid või konfliktseid juhiseid. Ka on oluline juhi karismaatilisus, laiahaardelisus ja tuleviku ettenägemise võime. Kui organisatsioon näitab üles pühendumust töötaja vastu, siis vastab töötaja samaga. Oluline on emotsionaalse pühendumuse üldise taseme tõstmisele lisaks tähelepanu pöörata ka sellele, et uute töötajate emotsionaalne pühendumus ei langeks.

Igal positsioonil organisatsioonis peab olema määratud ülesannete ja vastutuse ring. Kohustuste määratlemine ning nõuete paikapanemine tagab teadmise kes mille eest vastutab. Töötaja peab teadma, millistes piirides on temale antud otsustusvabadus. Suurema vastutuse ja võimaluse korral sõltumatuse andmine töötajatele suurendab ka nende pühendumust organisatsiooni suhtes.

Töötajate omavahelist suhtlemist ja ühtekuuluvustunnet saaks parandada erinevate ühisürituste korraldamisega nii suuremas (nt. suvepäevad) kui väiksemas ringis (projektimeeskond). Siiani toimus kõigile töötajatele kaks ühisüritust aastas – talvel jõulupidu ja suvel suvepäevad.

Väga oluline on suurendada organisatsioonisisest õiglust. Kui töötaja tunnetab tasustamissüsteemi õiglust, mõjutab see tema tööalaseid saavutusi ja töötulemusi. Organisatsioonil tuleb püüelda läbipaistva ja õiglase töötasustamissüsteemi poole, kuna paratamatult jääb töötasu omama tähtsat osa töötajate rahulolus ja seeläbi ka pühendumuses. Töötasu taseme tõstmise kõrval on oluline aga ka palgasüsteemi õiglus. Õiglane ja läbipaistev palgasüsteem suurendab rahulolu ja töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Õiglasi ja üheselt arusaadavaid otsuseid aitab vastu võtta töötajate kaasamine otsustamisse. Töötajad soovivad tunda, et nende roll organisatsioonis on suurem kui seda on igapäevaste tööülesannete ärategemine. Nad tahavad oma valdkonna arendamisel ja neid puudutavate otsuste arutamisel kaasatust või vähemalt tunnet kaasarääkida. Töötajate kaasamisel praegusel organisatsioonide juhtide jaoks majanduslikult raskel ajal saavad ka ebapopulaarsed otsused töötajate silmis mõistetavamaks ja neid on lihtsam töötajaskonnas rakendada..

Järgnevalt on tabelis 19 toodud kokkuvõtlikult Skanska EMV organisatsiooniline pühendumus ja sooritus, nende vahelised seosed ning ettepanekud parema soorituse tegemiseks pühendumuse vahendusel. Tabelisse on toodud ka Skanska 5 nulli strateegia. Töö autor on grupeerinud tabeli horisontaalselt kolmeks – jälgimise lihtsustamiseks.

Tabel 19. Organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vahelised seosed ning ettepanekud Skanska EMV-le soorituse parandamiseks.

Teoreetiline käsitlus	Uuringu tulemused	Skanska 5 nulli strateegia	Ettepanekud Skanska EMV-le
1) Kvaliteedi paranemine 2) Tootlikkuse tõus	<u>Positiivsed seosed:</u> 1) Otsustusvõime 2) Juhib meeskonda	1) Null eksimust	1) Organisatsiooni poolse toetuse suurendamine.
3) Finantsnäitajate paranemine 4) Töötulemuste paranemine	3) Juhib projekti 4) Tulemuslikkus	2) Null kahjumlikku projekti	2) Tööst saadava tagasiside parendamine. 3) Töötajate võimete, oskuste ja teadmiste maksimaalne ärakasutamine. 4) Töötajate suurem otsustusvabadus ja selgem vastutuse määratlemine.
4) Alalhoidlikkuse suurenemine 5) Töölt puudumise vähenemine 6) Töötajate vahetumise vähenemine 8) Sotsiaalse käitumise positiivne areng	4) lai silmaring 5) koostöö, suhtlemine 6) areng	3) Null tööõnnetust 4) Null keskondasaastavat juhtumit 5) Null eetilist rikkumist	5) Ühtekuuluvustunde loomine. 6) Organisatsioonisisese õigluse suurendamine (sh. õiglase töötasu).

Allikas: autori koostatud

Käesolevas magistritöös toodud parendamist vajavad valdkonnad on omavahel tihedalt seotud, seetõttu erinevaid ettepanekuid rakendades avaldub positiivne mõju ka teistele valdkondadele. Näiteks organisatsioonipoolse toetuse suurendamine ja tööst saadava tagasiside parendamine aitab tõsta töötajate emotsionaalse pühendumuse taset, suurendab aga ka liidrite usaldamist töötajate poolt. Samuti on neil ettepanekutel positiivne mõju töötasu ja tööpanuse vastavuse tunnetamisele

KOKKUVÕTE

Organisatsiooniline pühendumus on kompleksne nähtus. Erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone võrreldes selgus neid ühendav arvamus, et pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhteid organisatsiooniga ning omab tähendust otsuse tegemisel organisatsiooni jäämise kohta.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli pühendumuse ja soorituse seoste analüüs Skanska EMV-s ning ettepanekute tegemine parema soorituse saamiseks pühendumuse vahendusel. Tugeva pühendumusega töötaja tunnetab organisatsiooniga suuremat seotust ja omab tahet panustada organisatsiooni. Et olla edukas organisatsiooni ees seisvate ülesannete lahendamisel, peaks iga organisatsiooni juhtkond teadma organisatsioonilise pühendumuse taset oma organisatsioonis, tundma organisatsioonilise pühendumuse väljendusviise ja tingimusi, rakendama organisatsioonis pühendumust loovaid strateegiaid.

Võttes vaatluse alla nii pühendumust tähtsustavaid kui ka mittetähtsustavaid käsitlusi, leidis autor, et töötajate oskuste ja teadmiste, motivatsiooni ning pühendumuse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ning eesmärkide täitumisele on tänapäeval muutumas järjest olulisemaks. Tööle ja organisatsioonile pühendunud töötajad seovad end tööandjaga püsivalt ning teevad suurema panuse organisatsiooni heaks. Üha suureneva konkurentsi tingimustes on töötajate pühendumuse tõstmisele suunatud tegevusstrateegiad organisatsiooni edu aluseks.

Organisatsioonilist pühendumust on käsitletud ühe- ja mitmemõõtmelise nähtusena. Võrreldes uurijate poolt esitatud organisatsioonilise pühendumuse mudeleid selgus, et pühendumuse käsitluses esines suuri kattuvusi ja töös käsitletud erinevaid organisatsioonilise pühendumuse mudeleid on võimalik jaotada kolme pühendumust iseloomustava komponendi – emotsionaalne, alalhoidliku ja normatiivse – alusel.

Magistritöös käsitleti organisatsioonilist pühendumust mitmemõõtmelise nähtusena, mis avaldub kolme komponendina:

- 1) Emotsionaalne pühendumus – peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastub enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega ning omab soovi jääda selle liikmeks;
- 2) Alalhoidlik pühendumus – viitab teadlikkusele sellest, kui suured kulud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega;
- 3) Normatiivne pühendumus – viitab töötaja organisatsiooni liikmeks jäämisele kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu.

Põhinedes organisatsioonilise pühendumuse teoreetilistele seisukohtadele, erinevate riikide uurijate töödes väljatoodule koostas autor kasutades Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaalat, küsimustiku Skanska EMV töötajate organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamiseks. Varasemalt oli Skanska EMV-s läbiviidud 360 kraadi tagasiside küsitlus, mille tulemustest sai töö autor hinnangu töötajate sooritusel.

Küsitluse tulemustest selgus, et Skanska EMV töötajatel on nõrgim alalhoidliku pühendumuse madal tase. Lisaks tuleks tõsta ka emotsionaalse pühendumuse taset. Seevastu normatiivse pühendumuse tase võiks olla mõnevõrra madalam. Tulemust ei saa hinnata kuigivõrd positiivseks. Pühendumuse tasemed vajavad kindlasti optimeerimist, seda eelkõige alalhoidliku ja emotsionaalse pühendumuse taseme tõstmise nõol.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli leida seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vahel. Skanska EMV-s esines organisatsioonilise pühendumuse ja soorituse vahel alljärgnevad seosed:

- a) emotsionaalne pühendumus suurendab võimet juhtida meeskonda, tulemuslikkust, otsustusvõimet, laia silmaringi, koostööd ja suhtlemist;
- b) alalhoidlik pühendumus suurendab tulemuslikkust, arengut, laia silmaringi, projekti juhtimist ja otsustusvõimet;
- c) normatiivne pühendumus vähendab eeskujuks olemist, täpsust, mõistmist.

Lähtudes organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemustest, varasemalt läbiviidud soorituse hindamisest ning kasutades töö teoreetilises osas käsitletut, tehti käesolevas uurimustöös ettepanekud parema soorituse saamiseks (pühendumuse vahendusel):

- 1) tööst saadava tagasiside parendamine;
- 2) töötajate võimete, oskuste ja teadmiste maksimaalne ärakasutamine;
- 3) organisatsioonipoolse toetuse suurendamine;
- 4) töötajate suurem otsustusvabadus ja selgem vastutuse määratlemine;
- 5) ühtekuuluvustunde loomine
- 6) organisatsioonisisese õigluse suurendamine (sh. õiglast töötasu)

Käesolevas magistritöös toodud parendamist vajavad valdkonnad on omavahel tihedalt seotud, seetõttu erinevaid ettepanekuid rakendades avaldub positiivne mõju ka teistele valdkondadele. Näiteks organisatsioonipoolse toetuse suurendamine ja tööst saadava tagasiside parendamine aitab tõsta töötajate emotsionaalse pühendumuse taset, suurendab aga ka liidrite usaldamist töötajate poolt. Samuti on neil ettepanekutel positiivne mõju töötasu ja tööpanuse vastavuse tunnetamisele.

Käesoleva uuringu tulemused on autori hinnangul väärtuslikud, kuna annavad pildi organisatsiooni olukorrast organisatsioonilise pühendumuse seisukohalt ning võimaldavad kujundada pühendunumat, rahulolevamat ja positiivsemalt meelestatud töökollektiivi.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Angle, H. L., Perry, J. L.** An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. – *Administrative Science Quarterly*, 1981, Vol. 27, Issue 1, pp. 1–14.
2. **Araripe, C., De Paula, E.H., Serricchio, C.** A new approach to work safety awareness for pipeline construction workers (Conference Paper). *Proceedings of the Biennial International Pipeline Conference, IPC*, 2009, Vol. 4, pp. 545-551.
3. **Arthur, J. B.** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. – *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, pp. 670-687.
4. **Atwater, L. E., Brett, J.F.** 360-Degree feedback to leaders: Does it relate to changes in employee attitudes? *Group and Organization Management*, 2006, Vol. 31, Issue 5, pp. 578-600.
5. **Balfour, D. L., Wechsler, B.** Commitment, Performance and Productivity in Public Organizations. - *Public Productivity and Management Review*, 1991, Vol. 14, No. 4. pp. 355-367.
6. **Baruch, Y.** The rise and fall of organizational commitment. - *Human Systems Management*, 1998, Vol. 17, No. 2, pp. 135–143.
7. **Bass, B., Avolio, J. B., Jung, D. I., Berson, Y.** Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership – *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, no 2, pp. 207-218.
8. **Beal, D. J, Cohen, R., Burke, M. J., McLendon, C. L.** Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. – *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 6, pp. 989-1004.
9. **Becker, H. S.** Notes on the Concept of Commitment. – *American Journal of Sociology*, 1960, Vol. 66, pp. 32 – 42.

10. **Buchanan, B.** Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1974 a, Vol. 19, pp 533 – 546.
11. **Camilleri, E.** Towards Developing an Organisational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. – *Public Policy and Administration*, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 63-86.
12. **Carmeli, A.** Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. - *Organization Studies*, 2005, Vol. 26, No. 3, pp. 443-464.
13. **Carpenter, P, J., Scanlan, T, K.** Changes over time in the determinants of sport commitment. *Pediatric Exercise Science*, 1998, 10, 356-365.
14. **Carson, M.** Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 2006, Vol. 49, Issue 5, pp. 395-402.
15. **Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., Belohoubek, P.** Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams. – *Team Performance Management: An International Journal*, 2001, Vol. 7, pp. 123-134.
16. **Chan, D. W. M., Chan, A. P. C., Choi, T. N. Y.** An empirical survey of the benefits of implementing pay for safety scheme (PFSS) in the Hong Kong construction industry. – *Journal of Construction Engineering and Management*, 2010, Vol. 136, Issue10, pp. 1129-1139.
17. **Chen, J.-C., Silverthorne, C., Hung, J.-Y.** Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. - *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, Vol. 27, No. 4, pp. 242-249.
18. **Chockalingam, S., Sornakumar, T.** An effective tool to measure the subcontractor Safety performance in Indian construction industry – KSPI approach (Review). – *European Journal of Scientific Research*, 2012, Vol. 68, Issue 3, pp. 328-339.
19. **Claes, R, Van de Ven, R.** Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organisational commitment in the contrasting labour markets of Belgium and Sweden. - *Ageing & Society*; 2008, Vol. 28, Issue 8, pp. 1093-1112.
20. **Cohen, A.** Age and tenure in relation to organizational commitment: A metaanalysis.- *Basic and Applied Social Psychology*, 1993 a, Vol. 14, pp. 143–159.

21. **Cook, J., Wall, T.** New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. - *Journal of Occupational Psychology*, 1980, Vol. 53, pp. 39-52.
22. **Coopey, J., Hartley, J.** Reconsidering the case of organizational commitment. - *Human Resource Management Journal*, 1991, No. 1, pp. 18-32.
23. **Daft, R. L., Marcic, D.** *Management: The New Workplace*. Sixth Edition. South-Western, 2009, pp. 476-501.
24. **Day, D. V., Lord, R. G.** Executive leadership and organizational performance. – *Journal of Management*, 1988, Vol. 14, pp. 453-464.
25. **Drucker, P. F.** The new society of organizations. – *Harvard Business Review*, September-October 1992, pp. 95-104.
26. **Dulaimi, M., Chin, K. Y. K.** Management perspective of the balanced scorecard to measure safety culture in construction projects in Singapore. – *International Journal of Construction Management*, 2009, Vol. 9, Issue1, pp. 13-25.
27. **Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E.** Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 72, pp. 463-483.
28. **Eisenberg, R., Fasolo, P., Davis-La Mastro, V.** Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. - *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, pp. 51-59.
29. **Elliot, A. J., Harackiewicz, J. M.** Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 70(3), 461-475.
30. **Farrell, D., Rusbult, C. E.** Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. – *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, Vol. 27, pp. 78 – 95.
31. **Fraser, C., Zarkada – Fraser, A.** Perceptual polarization of managerial performance from a human resource management perspective. – *International Journal of Human Resource Management*, 2001, Vol. 12, Issue 2, pp. 256-269.
32. **Ghosh, D.** Alternative Measures of managers Performance, Controllability and the Outcome Effect – *Behavioral research in Accounting*, 2005, Vol 17, pp 55-70.

33. **Gill, D., Lavon, W.** Psychological Dynamics of Sport And Exercise. 3rd ed. The United States of America: Human Kinetics, 2008, pp. 334.
34. **Gonzalez, V., Alarcon, L. F., Maturana, S., Mundaca F., Bustamante, J.** Improving planning reliability and project performance using the reliable commitment model. – Journal of Construction Engineering and Management, 2010, Vol. 136, Issue 10, pp. 1104-1115.
35. **Griffin, R. W., Bateman, T.S.** Job satisfaction and organizational commitment. International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley and Sons, 1986, pp. 157–188.
36. **Gray, J., Laidlaw, H.** Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. - Employee Relations, 2002, Vol. 24, No. 1/2, pp. 211-228.
37. **Harris, L. S., Kuhnert, K. W.** Looking through the lens of leadership: A constructive developmental approach. Leadership and Organization Development Journal, 2008, Vol. 29, Issue 1, pp. 47-67.
38. **Heavey, C., Halliday, S. V., Gilbert, D., Murphy, E.** Enhancing performance: Bringing trust, commitment and motivation together in organisations. – Journal of General Management, 2011, Vol. 36, Issue 3, pp. 1-18.
39. **Helsen, W., Starkers, J, L., >Hodges, N.** Team sports and the theory of deliberate practice. Journal of Sport and Exercise Psychology, 1998, 20, 13-35.
40. **Hemmer, T.** On the Design and Choice of Modern Management Accounting Measures. – Journal of Management Accounting Research, 1996, fall, pp. 87-116.
41. **Hogan, R., Kaiser, R. B.** What we know about leadership. – Review of General Psychology, 2005, Vol. 9, pp. 169-180.
42. **Huang, T. C., Lawler, J., Lei, C .Y.** The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention.- Social Behavior and Personality: An International Journal, 2007, Vol. 35, No.6, 735-750.
43. **Hult, C.** Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. – Organization Studies, 2005, Vol. 26, No. 2, pp. 249-270;
44. **Huselid, M. A.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. – Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, pp. 635-672.

45. **Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T.** Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. - Academy of Management Journal, 1993, Vol. 36, pp. 951-995.
46. **Jung, D. J., Sosik, J. J.** Transformational Leadership in Work Groups: Cohesiveness and Collective – Efficacy on Percieved Group Performance. – Small Group Research, 2002, Vol. 33, No. 3, pp. 313-336.
47. **Kaiser, R., Hogan R., Craig, S. B.** Leadership and the Fate of Organizations. – Journal of American Psychologist, February-March, 2008, pp. 96-110.
48. **Kaiser, R. B., Hogan R.** Monographs in leadership and management. JAI Press, 2007, Vol. 4, pp. 173-193.
49. **Kanter, R. M.** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – American Sociological Review, 1968, Vol. 33, No. 3, pp. 499–517.
50. **Kaplan, R. S, Norton, D.** Tasakaalus Tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, lk. 41-145.
51. **Kask, T.** Organisatsioonile pühendumise, tegevuste volitamise ja organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamise omavahelised seosed. Tallinna Pedagoogikaülikool, 2002, 50 lk. (magistritöö)
52. **Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T.** Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. – Academy of Management Review, 2012, Vol. 37, Issue 1, pp. 130-151.
53. **Kramer, M.W.** Motivation to reduce uncertainty: a reconceptualization of uncertainty reduction theory. - Management Communication Quarterly, 1999, Vol. 3, No. 2, pp. 305-316.
54. **Kuut, K.** Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel. Tartu Ülikool, 2008, 113-115 lk. (magistritöö).
55. **Lambert, E., Barton, S., Hogan, N.** The missing links between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. - Americal Journal of Criminal Justice, 1999, Vol. 24, pp. 95–116.

56. **Leong, C. S., Furnham, A., Cooper, C. L.** The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship.- *Human Relations*, 1996, Vol. 49 Issue 10, pp. 1345-1363.
57. **Levy, P. L.** *Industrial organizational psychology. Understanding the workplace.* Boston: Houghton Mifflin Company, 2003, 485 p
58. **Luthans, F.** *Organizational Behavior.* 6th ed. USA: McGraw-Hill Inc., 1992, 656 p.
59. **MacDuffie, J. P.** Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. – *Industrial and Labour Relations Review*, 1995, Vol. 48, pp. 197-221.
60. **Marion, R., Uhl-Bien, M.** Leadership in complex organizations. – *Leadership Quarterly*, 2001, Vol. 12, pp. 389-418.
61. **Mathieu, J. E., Zajac, D.** Review of Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. – *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, pp. 171–194.
62. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2004, 282 lk.
63. **McKenna, E., Beech, N.** *Human resource management: a concise analysis.* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002, 316 p.
64. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. - *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, Issue 1, pp. 61–89.
65. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** *Commitment in the workplace: Theory, research and applications.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 150 p.
66. **Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith C.A.** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-competent conceptualization. - *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 79, pp. 538-551.
67. **Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace: Toward a general model. – *Human Resource Management Review*, 2001, Vol. 11, pp. 299–326.
68. **Moon, M. J..** Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. - *Public Performance & Management Review*, 2000, Vol. 24, No. 2, pp. 177-194;
69. **Moorhead, G., Griffin, R. W.** *Organizational Behavior.* 2 nd ed. Boston: Houghton Muffin Company, 1989, pp. 807.

70. **Morrow P. C., McElroy, J. C.** Work commitment and job satisfaction over three career stages. – Journal of Vocational Behavior, 1987, Vol. 30, pp. 330–346.
71. **Mowday, R. T.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – Human Resource Management Review, 1998, Vol. 8, No. 4, pp. 387–401.
72. **Mowday, R., Steers, R., Porter, L.** The measurement of organizational commitment. - Journal of Vocational Behavior, 1979, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
73. **Mottaz, C. J.** Determinants of organizational commitment. – Human Relations, 1988, Vol. 41, pp. 467–482.
74. **Moynihan, D. P., Pandey, S. K.** The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. - Public Administration Review. 2007, Vol. 67, No. 1, pp. 40-53.
75. **Nasina, M. D., Pin, D. K. P.** The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four public accounting firms: does it matter? – Journal of Global Management, 2011, Vol. 2, Issue 2, pp. 216-226.
76. **Nijhof, J.W., Jong, J. de. M., Beukhof, G.** Employee commitment in changing organizations: an exploration. - Journal of European Industrial Training, 1998, Vol. 22, Issue 6, pp. 243-248.
77. **Nijstad, B. A.** Group Performance. New York: Psychology Press, 2009, pp. 275.
78. **O'Reilly, C. A., Chatman, J.** Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. – Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, pp. 492 –499.
79. **Orpen, C.** (1997).The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation.- Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 1997, Vol. 131, No. 5, pp. 519-522.
80. **Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.** (koost.) PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus, PARE, 2007, 380 lk.
81. **Peil, H.** Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu ja Tollikeskuse näitel. Tartu Ülikool, 2009, 104-111lk. (magistritöö).
82. **Penley, L. E., Gould, S.** Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. – Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, Issue 1, pp. 43–59.

83. **Pfeffer, J.** The human equation: building profits by putting people first. Harvard Business School Press, 1998, 345 p.
84. **Pryor, M. G., Singleton, L. P., Taneja, S., Humphreys J. H.** Workplace Fun and its Correlates: A Conceptual Inquiry. – International Journal of Management, 2010, Vol. 27, Issue 2, pp. 294-302.
85. **Reichheld, F. F.** Learning from customer defections. – Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, Issue 2, pp. 56–67.
86. **Reichheld, F.R.** The loyalty effect. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
87. **Rodriguez, G., Alegre, F. J., Martinez, G.** Evaluation of environmental management resources (ISO 14001) at civil engineering construction worksites: A case study of the community of Madrid. – Journal of Safety Research, 2010, Vol. 41, Issue 5, pp. 433-443.
88. **Russ, F. A., McNeilly, K. M., Comer, J. M.** Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi – Level Approach. – Journal of Personal Selling and Sales Management, 1996, Vol. 16, Issue 3, pp. 1-14.
89. **Sano, Y.** The IEBM Handbook of Human Resource Management. London: Thomson Business Press, 1998, 974 p.
90. **Santora, J. C., Esposito, M.** Do Happy Leaders Make for Better Team Performance? – Academy of Management Perspectives, 2011, Vol. 25, Issue 4, pp. 88-90.
91. **Schaubroeck, J., May, D. R., Brown, F. W.** Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment.- Journal of Applied Psychology, 1994, Vol. 79, pp. 455-460.
92. **Settoon, R. P., Bennet, N., Linden. R.C.** Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. - Journal of Applied Psychology, 1996, Vol. 81, pp. 219-227.
93. **Shore, L. M., Wayne, S. J.** Commitment and employee behavior: comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. - Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, pp. 774-780.
94. **Somech, A.** The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. – Journal of Management, 2006, Vol. 32, No. 1, pp. 132-157.

95. **Stebbins, R. A.** On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. – Social Forces, 1970, Vol. 48, pp. 526 – 529.
96. **Steers, R. M.** Antecedents and outcomes of organizational commitment. – Administrative Science Quarterly, 1977, Vol. 22, pp. 46–56.
97. **Zangaro, A. G.** Organizational Commitment: A Concept Analysis.- Nursing Forum, 2001 Vol. 36, No. 2, pp. 14-22.
98. **Tang, S. Y., Robertson, P. J., Lane, C. E.** Organizational Types, Commitment, and Managerial Actions. - Public Productivity & Management Review, 1996, Vol. 19, No. 3, pp. 289-312.
99. **Thornhill, A., Lewis, P., Saunders, M. N. K.** (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education.- Quality Assurance in Education, 1996, Vol. 4, No. 1, pp. 12-20.
100. **Tsui, A. S, Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M.** Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? – Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.
101. **Vadi, M.** Grupid Organisatsioon. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001, 214lk.
102. **Vuuren, M., Jong, M.D. T., Seydel, E. R..** Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment.- Corporate Communications: An International Journal, 2007, Vol. 12, No. 2, pp. 116-128.
103. **Wells, M. M., Thelen, L., Ruark, J.** Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company? - Environment and Behavior, 2007, Vol. 39, No. 5, pp. 616-634.
104. **Yoon, J., Thye, S. R.** (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. - Work and Occupations, 2002, Vol. 29 Issue 1, pp. 97-124.
105. **Yun, S., Cox, J., Sims, H. P.** The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership – Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol. 21, No. 4, pp. 374-388.

LISAD

Lisa 1. Uuringus kasutatud pühendumuse küsimustik

Hea kolleeg!

Pöördun Teie poole seoses töötajate organisatsioonilise pühendumuse uurimisega **Skanska EMV-s**. Koostan oma magistritööd ja viin selleks läbi küsitluse. Palun leida pisut aega ja head tahet vastata võimalikult avameelselt ja ausalt alljärgnevatele küsimustele. Küsitlusest saadavad **andmed on konfidentsiaalsed** ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul magistritöö koostamisel.

Palun märkige järgnevate väidete puhul sobivaim vastusevariant:

Tähis	Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	4	3	2	1
E2	Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	4	3	2	1
E3	Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	4	3	2	1
E4	Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	4	3	2	1
E5	Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena”	4	3	2	1
E6	Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni	4	3	2	1
E7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	4	3	2	1
E8	Mul pole oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet	4	3	2	1
A1	Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et	4	3	2	1

	mul oleks teine töökoht olemas				
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
A3	Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	4	3	2	1
A4	Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas	4	3	2	1
A5	Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	4	3	2	1
A6	Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus	4	3	2	1
A8	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis	4	3	2	1
N1	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	4	3	2	1
N2	Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	4	3	2	1
N3	Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaetiline	4	3	2	1
N4	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda	4	3	2	1
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
N6	Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	4	3	2	1
N7	Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril	4	3	2	1
N8	Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	4	3	2	1

Palun märkige organisatsioonis töötatud aeg

- alla 5 aasta
- 5 – 10 aastat
- 10 – 15 aastat
- 15 – 20 aastat
- üle 20 aasta

Palun märkige oma sugu

- mees
- naine

Palun märkige oma vanus

- 20 – 30 aastat
- 31 - 40 aastat
- 41 – 50 aastat
- 51 – 60 aastat
- üle 60 aasta

Palun märkige oma haridustase

- põhiharidus
- keskharidus
- keskeriharidus
- rakenduslik kõrgharidus
- kõrgharidus
- teaduslik kraad

TÄNAN TEID VASTAMISE EEST !

Lisa 2. Meyer ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide selgitused (inglise ja eesti keeles)

Emotsionaalse pühendumuse skaala (Affective Commitment Scale)

- **E1** I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. *Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.*
- **E2** I enjoy discussing my organization with people outside it. *Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.*
- **E3** I really feel as if this organization's problem are my own. *Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.*
- **E4** I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one. *Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.*
- **E5** I do not feel "part of the family" at my organization. *Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pere liikmena”.*
- **E6** I do not feel "emotionally attached" to this organization. *Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.*
- **E7** This organization has a great deal of personal meaning for me. *See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.*
- **E8** I do not feel a strong sense of belonging to my organization. *Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.*

Alalhoidliku pühendumuse skaala (Continuance Commitment Scale)

- **A1** I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up. *Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.*
- **A2** It would be hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. *Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.*

- **A3** Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. *Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.*
- **A4** It would not be too costly for me to leave my organization now. *See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkaksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.*
- **A5** Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire. *Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.*
- **A6** I feel that I have too few options to consider leaving this organization. *Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.*
- **A7** One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives. *Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.*
- **A8** One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice - another organization may not match the overall benefits I have here. *Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.*

Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)

- **N1** I think that people these days move from company to company too often. *Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.*
- **N2** I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization. *Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.*
- **N3** Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. *Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.*
- **N4** One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel of sense or moral obligation to remain. *Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda.*

- **N5** If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave to my organization. *Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.*
- **N6** I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization. *Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse*
- **N7** Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers. *Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist.*
- **N8** I do not think that wanting to be a "company man" or "company woman" is sensible anymore. *Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.*

Lisa 3. Skanska EMV 360 kraadi tagasiside küsitlus

tugiteenistusele

Hinajad: ise (I), ülemus (Ü), kolleeg (K), alluv (A)

Küsimused:

- 1) Tunneb oma tööd. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Erialane pädevus**)
- 2) Tema poolt teostatud tööülesanded on täidetud kvaliteetselt ja korrektselt. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Täpsus**)
- 3) Peab kinni kokkulepitud tähtaegadest. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Usaldusväärsus**)
- 4) On suhtlemisel selge, aus ja avatud. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Koostöö, suhtlemine**)
- 5) Võtab vastutuse ja õpib vigadest. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Areng**)
- 6) On lahendustele orienteeritud. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Tulemuslikkus**)
- 7) On oma käitumisega teistele eeskujuks. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Eeskuju**)
- 8) Suudab vastu võtta iseseisvalt otsuseid. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Otsustusvõime**)
- 9) Kas sa soovitaksid hinnatavat spetsialisti teistele meeskondadele? Palun põhjenda oma hinnangut. (**Nõutud töötaja**)
- 10) Kuidas oled rahul hinnatava osakonna tööga tervikuna?
- 11) Mida soovitaksid sellel osakonnal veel parandada/arendada?
- 12) Kuidas hindad osakonna arengut 2010 aasta jooksul?

Hindamisskaala:

hinne „0“ – ei oska öelda

hinne „1“ – absoluutselt mitte

hinne „2“ – pigem mitte

hinne „3“ – mõnikord

hinne „4“ – pigem jah

hinne „5“ - alati

PS. Küsimusele 9 vastata hindamisskaalas 0-10.

Lisa 4. Skanska EMV 360 kraadi tagasiside küsitlus juhtidele

Hinajad: ise (I), ülemus (Ü), kolleeg (K), alluv (A)

Küsimused:

- 1) Suudab kontrollida projekti käiku ja omab sellest ülevaadet. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Juhib projekti**)
- 2) Suudab vedada meeskonda olenemata olukorrast. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Juhib meeskonda**)
- 3) On inimesi mõistev. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Mõistev**)
- 4) On lahendustele orienteeritud. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Tulemuslikkus**)
- 5) On suhtlemisel selge, aus ja avatud. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Koostöö, suhtlemine**)
- 6) Võtab vastutuse ja õpib vigadest. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Areng**)
- 7) On oma käitumisega teistele eeskujuks. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Eeskuju**)
- 8) Suudab vastu võtta iseseisvalt otsuseid. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Otsustusvõime**)
- 9) On laia silmaringiga ka väljaspool töövaldkonda. Palun põhjenda oma hinnangut. (**Lai silmaring**)
- 10) Kas sa soovitaksid hinnatavat juhti teistele meeskondadele? Palun põhjenda oma hinnangut. (**Nõutud töötaja**)

Hindamisskaala:

hinne „0“ – ei oska öelda

hinne „1“ – absoluutselt mitte

hinne „2“ – pigem mitte

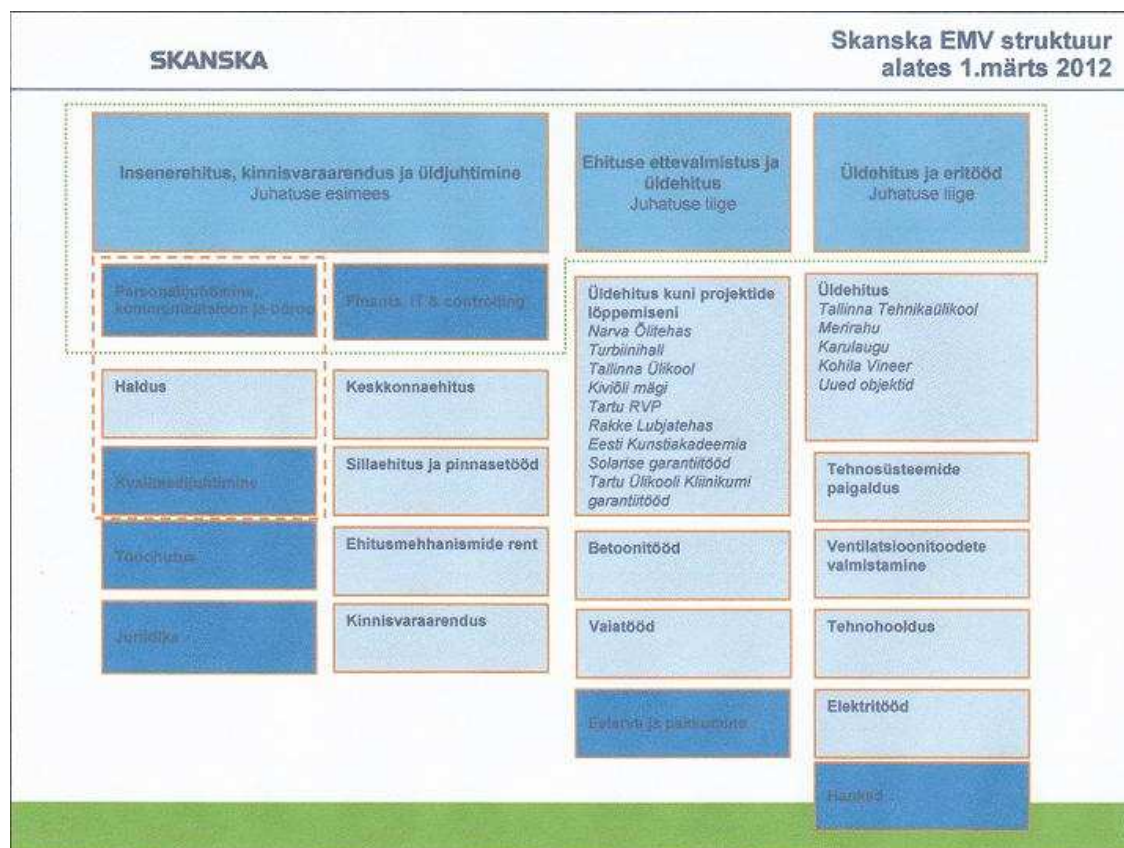
hinne „3“ – mõnikord

hinne „4“ – pigem jah

hinne „5“ - alati

PS. Küsimusele 10 vastata hindamisskaalas 0-10.

Lisa 5. Skanska EMV struktuuri skeem



Lisa 6. Skanska EMV kompetentside hindamise süsteem

1 Üldist

1.1 Töötajate kompetentside hindamise süsteemi eesmärk on tagada töötajatele makstavate töötasude õiglus vastavalt töötajate kompetentsidele.

2 Ametikohtade kompetentsinõuded

2.1 Skanska EMV AS ametikohtade nõudmised on kirjeldatud kompetentsinõuete tabelis.

2.2 Ametikohtadele on kirjeldatud miinimumnõuded haridustaseme, töökogemuse, kutsekvalifikatsiooni ja objektipersonalil ka objektide suuruse osas.

3 Töötajate hindamine

3.1 Hinnatakse töötajate vastavust ametikohale esitatud nõuetele.

3.2 Hindamine koosneb kolmest osast:

- Töötaja eeldused konkreetsele ametikohale – kompetentsinõuete tabel ja kärjääriredel
- Töötaja juhtimisvõimekus – juhtimisprofiil
- Töötaja isiklikud äritulemused ja töösooritus – töötaja hindamise leht

3.3 Kõikide osade kokkuvõttena antakse töötajale kokkuvõttev hinnang pädevusele-kokkuvõtva hinnangu kirjeldus.

4 Töötajate hindamise protseduur

4.1 Töötajate hindamine viiakse läbi igal aastal enne arenguvestluste perioodi.

4.2 Töötajale antav hinnang fikseeritakse vastavalt vormil ning sinna kogutakse kokku kõik töötaja kohta olulised hinnatava perioodi andmed.

4.3 Igal aastal hinnatakse töötaja vastavust alljärgnevalt:

AASTA TULEMUSTE HINDAMINE	Finantstulemused	september 2011
	Atesteerimistulemused	
	Auditite tulemused	
JUHTIMISVÕIMEKUSE HINDAMINE	360 kraadi tagasiside küsitlus – soorituse hindamise uuring	oktoober 2011
	Juhtkonna hinnang juhtimisele	
JUHTKONNA OTSUSED EHK KOKKUVÕTTEV	Koolitusvajadus	detsember 2011
	Taseme muutus	

HINNANG	Ümberpaigutamine Juhendamine	
ARENGUVESTLUS	Kokkulepped töötajaga	jaanuar - märts 2012
PÜHENDUMUSE HINDAMINE	Pühendumuse uuring	aprill 2012

„Kollane taust“ – käesolevas magistritöös kasutatud uuringu andmed.

„Roheline taust“ – käesoleva magistritöö jaoks läbiviidud uuring.

360 kraadi tagasiside küsitlus tugineb Skanska EMV-s isiksuse hindamise viiel põhi isiksuseomadusel:

- 1) **Emotsionaalne stabiilsus**- emotsionaalsus ja tundlikkus, kõrge emotsionaalse stabiilsusega on rahulikud, pingevabad, ning suutelised kriitilistes situatsioonides emotsioone vaos hoidma. Madala emotsionaalse stabiilsusega inimestel on kalduvus murelikkusele, närvilisusele ja ärevusele, suurema tõenäosusega on rahulolematumad oma tööga sõltumata selle iseloomust.
- 2) **Ekstraverstus**- on iseloomulik inimestele, kes on seltsivad, jutukad ning valdavalt optimistlikud. Teiste inimeste juhtimine ja uute suhete loomine ei valmista neile raskusi. Kõrge ekstravertsusega inimesed on keskmisest enam aktiivsed suhtlejad, saavutavad seltskonnas enamasti liidri positsiooni. Madala ekstravertsusega inimesed on introvertsed, reserveeritud, sõltumata teistest inimestest ja naudivad keskmisest enam üksiolemist ja iseseisvat tegutsemist.
- 3) **Sotsiaalsus**- näitab inimese positiivset või negatiivset orienteeritust teistele inimestele, mis väljendub altruismis, kaastundlikkuses ning abivalmiduses või skeptilisuses ning egotsentrilisuses. Kõrge sotsiaalse skooriga inimesed peavad grupi vajadusi ja norme isiklikest eesmärkidest tähtsamateks ning püüdleval harmoonia poole. Madala sotsiaalsuse skooriga inimesed lähtuvad eelkõige isiklikest normidest ja eesmärkidest ning pööravad vähem tähelepanu teistele inimestele.
- 4) **Meelekindlus**- kohusetundlikkus, hoolikus, sihikindlus, edasipüüdlikkus ning usaldusväärsus. Kõrge meelekindlusega inimestel on selgelt sõnastatud eesmärk, mille poole püüelda ning nad tegutsevad selle suunas eesmärgipärastelt ja distsiplineeritult. Suudavad luua ise töödistsipliini, ja sellest kinni pidada, ei vaja väliseid organisatooreid. Madala meelekindlusega inimesed on paindlikumad ning

vähem orienteeritud kindlate eesmärkide saavutamisele. Vahetavad ühe töö kiirelt teise vastu, tööd on vajalikud kindlad etteantud reeglid.

- 5) **Avatus**- hea kujutlusvõime, esteetikameel, vastuvõtlikus tunnetele, vahelduse otsimine, intellektuaalne uudishimu, loovus ja sallivus. Kõrge avatusega inimestele on enamasti iseloomulik lai huvide ring ning nad lähevad kaasa kõige uudsega, on oma suhetes liberaasemad, ning pööravad enam tähelepanu oma tunnetele ja sisemistele seisunditele. Madala avatusega inimestel on kitsam huvidering, nad on oma suhtumistes konservatiivsemad, eelistavad tuttavaid ja rutiinseid tegevusi sagedastele muutustele. Keskmise avatuse skoor viitab huvile kõige uue vastu, samas eelistavad need inimesed töötada stabiilses ja vähest loomingulisust nõudvas keskkonnas.

Lisa 7. Töötajate poolt antud hinnangud emotsionaalsed, alalhoidliku ja normatiivset pühendumist iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)

Töötajate poolt antud hinnangud emotsionaalsed pühendumust iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)

Väide	Mittenõustumine	Nõustumine
E1	12,8	87,2
E2	51,3	48,7
E3	38,5	60,3
E4	44,9	53,8
E5	84,6	15,4
E6	66,7	32,1
E7	23,1	74,4
E8	79,5	20,5

E1 Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis

E2 Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega

E3 Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid

E4 Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni

E5 Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena”

E6 Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni

E7 See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju

E8 Mul pole oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Töötajate poolt antud hinnangud alalhoidlikku pühendumust iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)

Väide	Mittenõustumine	Nõustumine
A1	35,9	61,5
A2	44,9	53,8
A3	48,7	51,3
A4	42,3	55,1
A5	15,4	82,1
A6	74,4	23,1
A7	61,5	38,5
A8	79,5	20,5

A1 Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahuks ilma, et mul oleks teine töökoht olemas

- A2 Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda
- A3 Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda
- A4 Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas
- A5 Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus
- A6 Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda
- A7 Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus
- A8 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Töötajate poolt antud hinnangud normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele (% vastanutest)

Väide	<u>Mitte-nõustumine</u>	<u>Nõustumine</u>
N1	44,9	55,1
N2	65,4	32,1
N3	61,5	35,9
N4	43,6	56,4
N5	48,7	50,0
N6	39,7	60,3
N7	50,0	48,7
N8	89,7	7,7

- N1 Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti
- N2 Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile
- N3 Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline
- N4 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda
- N5 Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda
- N6 Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse
- N7 Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril
- N8 Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Lisa 8. Pühendumuse ja soorituse vahelised korrelatsioonid ning soorituse komponentide omavahelised seosed

	Emots pühendumus														
Juhib projekti	,47														
Juhib meeskonda	,71**	,98**													
Mõistev	,54	,98**	,97**												
Tulemuslikkus	,41*	,98**	,97**	,95**											
Koostöö, suhtlemine	,34	,97**	,95**	,96**	,92**										
Areng	,33	,97**	,95**	,96**	,96**	,92**									
Eeskuju	,04	,93**	,91**	,88**	,75**	,72**	,73**								
Otsustusvõime	,40*	,97**	,96**	,95**	,92**	,88**	,93**	,67**							
Lai silmaring	,61*	,79**	,85**	,75**	,84**	,78**	,80**	,84**	,80**						
Nõutud töötaja	,05	,76**	,74**	,73**	,81**	,74**	,80**	,74**	,80**	,69**					
Erialane pädevus	,06	. ^c	. ^c	. ^c	,79**	,62**	,82**	,49**	,67**	. ^c	,60**				
Täpsus	,02	. ^c	. ^c	. ^c	,80**	,76**	,76**	,50**	,60**	. ^c	,60**	,90**			
Usaldusväärsus	-,18	. ^c	. ^c	. ^c	,80**	,55**	,72**	,42*	,53**	. ^c	,64**	,82**	,79**		
	Emots pühendumus	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväärsus	

Keskmise emotsionaalse pühendumuse ja soorituse hindaja "ise" omavahelised seosed

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

[illegible]

Täpsus	,26	. ^c	. ^c	. ^c	,52 ^{**}	,49 ^{**}	,63 ^{**}	,60 ^{**}	,53 ^{**}	. ^c	,67 ^{**}	,51 ^{**}		
Usaldusväärsus	,18	. ^c	. ^c	. ^c	,36	,52 ^{**}	,56 ^{**}	,53 ^{**}	,37	. ^c	,44 [*]	,33	,60 ^{**}	
	Emots pühendumus	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväärsus

Keskmise emotsionaalse pühendumuse ja soorituse hindaja "kolleeg" omavahelised seosed

Märkus: **korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, *korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Emots pühendumus - emotsionaalne pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Alalh pühendumus																	
Juhib projekti	,36																
Juhib meeskonda	,41	,98**															
Mõistev	,19	,98**	,97**														
Tulemuslikkus	,47*	,98**	,97**	,95**													
Koostöö, suhtlemine	,11	,97**	,95**	,96**	,92**												
Areng	,42*	,97**	,95**	,96**	,96**	,92**											
Eeskuju	-,19	,93**	,91**	,88**	,75**	,72**	,73**										
Otsustusvõime	,34	,97**	,96**	,95**	,92**	,88**	,93**	,67**									
Lai silmaring	,61*	,79**	,85**	,75**	,84**	,78**	,80**	,84**	,80**								
Nõutud töötaja	,17	,76**	,74**	,73**	,81**	,74**	,80**	,74**	,80**	,69**							
Erialane pädevus	-,29	. ^c	. ^c	. ^c	,79**	,62**	,82**	,49**	,67**	. ^c	,60**						
Täpsus	-,44	. ^c	. ^c	. ^c	,80**	,76**	,76**	,50**	,61**	. ^c	,60**	,90**					
Usaldusväärsus	,24	. ^c	. ^c	. ^c	,80**	,55**	,72**	,42*	,53**	. ^c	,64**	,82**	,79**				
	Alalh pühendumus	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväärsus			

Keskmise alalhoidliku pühendumuse ja soorituse hindaja "ise" omavahelised seosed

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Alalh pühendumus - alalhoidlik pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Alalh pühendumus																	
Juhib projekti	,64*																
Juhib meeskonda	,21	,56**															
Mõistev	,02	,12	,44**														
Tulemuslikkus	,14	,52**	,56**	,42*													
Koostöö, suhtlemine	,03	,12	,32	,78**	,51**												
Areng	,06	,23	,45**	,14	,02	,06											
Eeskuju	,35	,54**	,72**	,63**	,65**	,69**	,38**										
Otsustusvõime	,40*	,35*	,64**	,16	,47**	,25	,25*	,38**									

Lai silmaring	,04	-,07	,21	,50**	-,06	,30	,34*	,24	,22										
Nõutud töötaja	,32	,43*	,57**	,61**	,57**	,52**	,34**	,73**	,47**	,40*									
Erialane pädevus	,24	.	.	.	,50**	,35	,62**	,70**	,58**	.	,51**								
Täpsus	-,10	.	.	.	,52**	,49**	,63**	,60**	,53**	.	,67**	,51**							
Usaldusväärsus	,26	.	.	.	,36	,52**	,56**	,53**	,37	.	,44*	,33	,60**						
	Alalh pühendumus	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväärsus					

Keskmise alalhoidliku pühendumuse ja soorituse hindaja "kolleeg" omavahelised seosed

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Alalh pühendumus - alalhoidlik pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Normat püh																			
Juhib projekti	-,01																		
Juhib meeskonda	,03	,98**																	
Mõistev	,04	,98**	,97**																
Tulemuslikkus	-,01	,98**	,97**	,95**															
Koostöö, suhtlemine	-,06	,97**	,95**	,96**	,92**														
Areng	,12	,97**	,95**	,96**	,96**	,92**													
Eeskuju	-,39*	,93**	,91**	,88**	,75**	,72**	,73**												
Otsustusvõime	,06	,97**	,96**	,95**	,92**	,88**	,93**	,67**											
Lai silmaring	,03	,79**	,85**	,75**	,84**	,78**	,80**	,84**	,80**										
Nõutud töötaja	-,24	,76**	,74**	,73**	,81**	,74**	,80**	,74**	,80**	,69**									
Erialane pädevus	-,27	.	.	.	,79**	,62**	,82**	,49**	,67**	.	,60**								
Täpsus	-,66*	.	.	.	,80**	,76**	,76**	,50**	,61**	.	,60**	,90**							
Usaldusväärsus	,19	.	.	.	,80**	,55**	,72**	,42*	,53**	.	,64**	,82**	,79**						
	Normat püh	Juhib projekti	Juhib meeskonda	Mõistev	Tulemuslikkus	Koostöö, suhtlemine	Areng	Eeskuju	Otsustusvõime	Lai silmaring	Nõutud töötaja	Erialane pädevus	Täpsus	Usaldusväärsus					

Keskmise normatiivse pühendumuse ja soorituse hindaja "ise" omavahelised seosed

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Normat püh - normatiivne pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Normat püh					
Juhib projekti	-,26				
Juhib meeskonda	,08	,47**			
Mõistev	-,63*	,18	,58**		
Tulemuslikkus	,09	,52**	,81**	,40*	

[illegible]

Keskmise normatiivse pühendumuse ja soorituse hindaja "alluv" omavahelised seosed

Märkus: ** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$, * korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Normat püh - normatiivne pühendumine

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu alusel

Lisa 9. Skanska finantsnäitajad aastatel 2007-2011

Financial Indicator	2011	2010	2009	2008*	2007*
Revenue, SEK Million	122 534	121 663	135 820	143 674	138 781
Operating income, SEK Million	9 087	5 339	5 172	4 086	5 406
Profit for the period, SEK Million	8 129	3 940	3 595	3 157	4 121
Return on equity, %	41.5	21.1	19.7	15.9	21.1
Earnings per share, SEK	19.72	9.54	8.65	7.44	9.78
Regular dividend per share, SEK	6.00**	5.75	5.25	5.25	5.25
Extra dividend per share, SEK	-	6.25	1.00	-	3.00
Order bookings	123.6	130.3	128.8	126.5	143.4
Order backlog	155.7	147.1	136.5	142.4	146.0

*) Comparative figures for 2007-2008 have not been adjusted for the effects of IFRIC 12 and IFRIC 15.

**) Proposed by the Board of Directors.

Allikas: Autori koostatud (www.skanska.com alusel)

SUMMARY

The title of the present master's thesis is "Connection between commitment and performance with examples of building company Skanska EMV". Organizational commitment is a complex phenomenon. While comparing different definitions of organizational commitment we found an opinion those have in common: that commitment is a psychological condition which is characterized by an employee's relationship with the organization, and is significant in taking a decision whether to stay with the organization.

The purpose of the present master's thesis was to analyze the connection between commitment and performance in Skanska EMV, and to make proposals in order to achieve better performance through commitment. A strongly committed employee feels more connected to the organization and desires to contribute to the organization. In order to be successful in meeting the organization's future challenges, every organization's management should be acquainted with the level of organizational commitment in their organization, the conditions and ways of expressing organizational commitment, and implement strategies that encourage commitment in the organization.

By examining both the approaches that emphasise the commitment and those that underemphasize it, the author has discovered that the impact of the employees' skills and knowledge, motivation and commitment on the organization's performance and fulfilment of its goals is becoming increasingly important. The employees committed to their work and the organization connect themselves permanently with their employer and make a greater contribution to the organization. In an increasingly competitive work environment the strategies aimed to increase the commitment of the employees are the key to the organization's success.

Organizational commitment has been approached as a single and multidimensional phenomenon. By comparing the organizational commitment models presented by researchers it has become apparent that there are significant overlaps in the discussion over commitment and the different organizational commitment models approached in the thesis can be divided into three groups based on the component that characterizes the commitment – affective, continual and normative.

In the present master's thesis organizational commitment has been approached as a multidimensional phenomenon that manifests itself in three components:

- 1) Affective commitment – it reflects the employee's affective connection with the organization, as a result of which the employee identifies their goals and values with those of the organization and desires to remain its member;
- 2) Continual commitment – it refers to the awareness of the high costs associated with leaving the organization;
- 3) Normative commitment – it refers to the employee's remaining a member of the organization out of duty, loyalty or sense of moral responsibility.

Based on the theoretical positions of organizational commitment presented in the works of researchers from different countries, the author has drawn up a questionnaire to find out the organizational commitment of the employees of Skanska EMV, using for such task Meyer and Allen's three-dimensional scale designed to measure organizational commitment. Previously a 360-degree feedback survey had been carried out in Skanska EMV, with its outcome used by the author of the thesis as an evaluation of the employees' performance.

The outcome of the survey showed that the employees of Skanska EMV have the level of continual commitment as the lowest. Furthermore the level of affective commitment should be higher. By contrast, the level of normative commitment could be somewhat lower. The outcome cannot be evaluated as very positive. The levels of commitment definitely need optimization, particularly by raising the continual and affective commitment levels.

The purpose of the present master's thesis was to find connections between organizational commitment and performance. The following connections between organizational commitment and performance were found in Skanska EMV:

- 1) Positive connection between affective commitment and an answer – able to lead the team regardless of the situation (leads the team);
- 2) Positive connection between affective commitment and an answer – is solution-oriented (performance);
- 3) Positive connection between affective commitment and an answer – able to make decisions on their own (judgment);
- 4) Positive connection between affective commitment and an answer – is broad-minded as well outside the field of work (broad-mindedness);
- 5) Positive connection between affective commitment and an answer – communicates clearly, sincerely and openly (cooperation, communication);
- 6) Positive connection between continual commitment and an answer - is solution-oriented (performance);
- 7) Positive connection between continual commitment and an answer - takes responsibility and learns from mistakes (progress);
- 8) Positive connection between continual commitment and an answer - is broad-minded as well outside the field of work (broad-mindedness);
- 9) Positive connection between continual commitment and an answer - able to check the progress of the project and has an overview of it (leads the project);
- 10) Positive connection between continual commitment and an answer - able to make decisions on their own (judgment);
- 11) Negative connection between normative commitment and an answer – their behaviour is an example to others (example);
- 12) Negative connection between normative commitment and an answer - work tasks carried out by them completed with quality and correctly (accuracy);
- 13) Negative connection between normative commitment and an answer - understands other people (understanding).

To sum up, the following conclusions have been reached:

- a) the affective commitment increases the ability to lead the team, performance, judgment, broad-mindedness, cooperation and communication;

- b) the continual commitment increases performance, progress, broad-mindedness, the ability to lead the project and judgment;
- c) the normative commitment reduces being an example, accuracy and understanding.

Based on the results of the research of organizational commitment, previously carried out evaluation of performance and using the approached topics in the theoretical part of the thesis, the present thesis has made the following propositions in order to obtain better performance (through commitment):

- 1) improvement of the feedback from work;
- 2) maximum use of the employees' abilities, skills and knowledge;
- 3) increase in the organization's support;
- 4) increased freedom of judgment and more accurate definition of responsibility of the employees;
- 5) creation of a sense of union
- 6) increase of equity within the organization (including a fair remuneration)

The fields brought out in the present master's thesis that need to be improved are closely related to one another, therefore implementing different propositions their positive impact will become apparent in other fields as well. For example, an increase in the organization's support and an improvement of the feedback from work help to raise the level of affective commitment of the employees and increase the employees' trust in leaders. Furthermore, such propositions have a positive impact on the perception of conformity between remuneration and work input.

The results of the present research are valuable in the author's opinion because they provide an image of organizational commitment in an organization and allow to shape a more committed, more satisfied and more positive work corporation.